

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

LEANDRO ZUCOLOTTO AFONSO

**A CULTURA DO DESPERDÍCIO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE
ENSINO SUPERIOR**

**VITÓRIA, ES
2018**

LEANDRO ZUCOLOTTO AFONSO

**A CULTURA DO DESPERDÍCIO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE
ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

**VITÓRIA, ES
2018**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de
Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

Ac Afonso, Leandro Zucolotto, 1985-
A cultura do desperdício em uma instituição pública de ensino
superior / Leandro Zucolotto Afonso. - 2018.
144 f. : il.

Orientadora: Marilene Olivier Ferreira de Oliveira.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) -
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas.

1. Cultura organizacional. 2. Universidades e faculdades
públicas. I. Oliveira, Marilene Olivier Ferreira de. II.
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

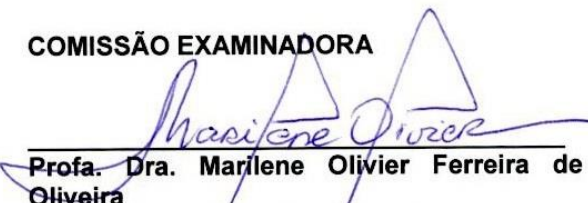
LEANDRO ZUCOLOTTO AFONSO

**A CULTURA DO DESPERDÍCIO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO
SUPERIOR**

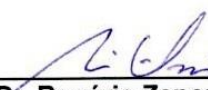
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 30 de novembro de 2018.

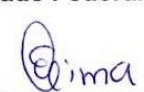
COMISSÃO EXAMINADORA



**Profa. Dra. Marilene Olivier Ferreira de
Oliveira**
Universidade Federal do Espírito Santo.
(Orientador)



Prof. Dr. Rogério Zanon da Silveira
Universidade Federal do Espírito Santo



Profa. Dra. Eliane de Fátima Almeida Lima
Universidade Federal do Espírito Santo

À minha esposa Mariana e ao meu filho
Arthur, meus amores, minha vida.

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho ressalta meu sentimento de gratidão pela vida e pelas pessoas que me cercam.

Primeiramente, agradeço a Deus, pelas inúmeras conquistas, quase sempre além das minhas expectativas.

À minha esposa Mariana, pela parceria e compreensão.

Ao meu filho Arthur, e à minha irmãzinha Ana Lara, por transformarem meus dias de angústia em alegria.

Aos meus pais, Amélia e Geraldo, por contribuírem com minha formação como pessoa e como profissional, e aos meus irmãos, Luara e Miguel, pelas conversas de apoio e por também serem meus exemplos de sucesso.

À minha sogra, Dona Maria da Penha, pelos inúmeros dias de apoio em minha casa.

À Professora Marilene Olivier, por compartilhar seus conhecimentos e sua sabedoria, me guiando nessa jornada.

Aos professores, Rogério e Eliane, por aceitarem de prontidão a participarem da minha banca de defesa.

Aos participantes da pesquisa, pela disponibilidade e pela significativa contribuição.

Aos meus chefes, Igor e Gláucia, e aos meus companheiros de trabalho, por compreenderem a dificuldade desse momento.

A todos os integrantes do Mestrado em Gestão Pública, professores, funcionários e colegas de turma, pelo companheirismo.

Meu muito obrigado!

AFONSO, Leandro Zucolotto. **A cultura do desperdício em uma instituição pública de ensino superior**. 2018. 143 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória-ES, 2018.

RESUMO

Introdução: As instituições públicas se caracterizam, dentre outras coisas, pelas normas que determinam a obtenção, liberação e formas de alocação de recursos para seu funcionamento. É notória a rigidez de seus procedimentos e do controle feito pelo Tribunal de Contas da União. No entanto, essa burocracia, não é garantia da otimização do uso desses recursos, o que pode ser visto por meio dos diversos desperdícios que são observados, até mesmo para quem ali se encontra de passagem. **Objetivo:** Dessa forma, esta pesquisa teve como objetivo geral compreender os elementos culturais que podem ser relacionados aos desperdícios na Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). **Abordagem e tipo de pesquisa:** Trata-se de uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), e a pesquisa caracterizou-se como descritiva e bibliográfica. **Instrumento e coleta de dados:** A coleta de dados foi realizada em dois momentos. No primeiro, utilizou-se um questionário para identificar a percepção dos Técnico-administrativos em Educação (TAEs) sobre os artefatos culturais, usando a ferramenta online “Enquete Ufes”. Em um segundo momento esses artefatos culturais foram objeto de análise por três grupos de TAEs, por meio de entrevista interativa e reflexiva, gravadas, durante as quais discutiram e apresentaram seus argumentos quanto aos valores e suposições existentes por trás desses desperdícios. **Análise dos dados:** Tomou-se como base o conceito de cultura organizacional proposto por Schein (2009), que norteou o campo para a coleta de dados em relação aos artefatos culturais, os valores que permeiam o discurso institucional e suas suposições básicas. Os dados coletados foram objeto de análise conteúdo. **Principais resultados e conclusões:** Ao todo foram identificadas 22 suposições básicas que fomentam o desperdício nesta instituição de ensino superior, distribuídas entre as categorias: política externa; compras; comportamento; e gestão.

Palavras-chave: Cultura do desperdício. Cultura organizacional. Desperdício. Universidade.

Produto técnico: O produto técnico consiste em um relatório executivo, com o relato dessas percepções e análises apontando os aspectos culturais que envolvem a temática.

Área de atuação: Esta pesquisa está inserida na área de atuação denominada Inovação Organizacional e Implementação de Políticas Públicas, por se tratar da forma como os recursos da Ufes são gastos e utilizados.

Entrega do produto: O relatório técnico com a proposta do projeto será entregue ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da Ufes.

ABSTRACT

Introduction: Public institutions are characterized, among other things, by the rules that determine the obtaining, release and ways of allocating resources for their operation. The rigidity of its procedures and control by the Brazilian Court of Audit is notorious. However, this bureaucracy is not a guarantee of the optimization of the use of these resources, which can be seen through the various wastes that are observed, even for those who are there in passing. **Goal:** Thus, this research had as general objective to understand the cultural elements that can be related to the wastes at the Federal University of Espírito Santo (Ufes). **Approach and type of research:** It is a mixed approach (qualitative and quantitative), and the research was characterized as descriptive and bibliographical. **Instrument and data collection:** Data collection was performed in two moments. In the first one, a questionnaire was used to identify the perception of the Technical-Administrative in Education (TAEs) about the cultural artifacts, using the online tool "Enquete Ufes". In a second moment, these cultural artifacts were analyzed by three groups of TAEs through an interactive and reflective interview, recorded during which they discussed and presented their arguments about the values and assumptions behind these wastes. **Data analysis:** It was based on the concept of organizational culture proposed by Schein (2009), who guided the field for the collection of data in relation to cultural artifacts, the values that permeate the institutional discourse and its basic assumptions. The data collected were subject to content analysis. **Main results and conclusions:** In all, 22 basic assumptions were identified that encourage waste in this institution of higher education, distributed among the categories: foreign policy; shopping; behavior; and management.

Keywords: Culture of waste. Organizational culture. Waste. University.

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	10
1.1 INTRODUÇÃO	10
1.2 CONTEXTO E PROBLEMA	13
1.3 OBJETIVOS	18
1.4 JUSTIFICATIVA	19
1.5 DELIMITAÇÃO	21
2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	23
2.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA	24
2.2 FONTE DE DADOS E AMOSTRA.....	26
2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	29
2.4 PROCEDIMENTOS DE CAMPO.....	30
2.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	36
3 APORTE TEÓRICO	41
3.1 DESPERDÍCIO.....	41
3.2 PESQUISAS EMPÍRICAS SOBRE DESPERDÍCIOS.....	45
3.2.1 Dissertação de Aranha (2001)	49
3.2.2 Artigo de Aranha e Vieira (2004)	51
3.2.3 Dissertação de Motta (2010)	52
3.2.4 Artigo de Castilho e outros (2011)	52
3.2.5 Artigo de Castro e Castilho (2013).....	54
3.2.6 Artigo de Carli e Outros (2013).....	54
3.2.7 Dissertação de Cavalcante (2013).....	55
3.2.8 Artigo de Oliveira e Outros (2014).....	55
3.2.9 Artigo de Araújo e Altro (2014).....	56
3.2.10 Artigo de Oliveira, Colla e Martins (2016).....	57
3.2.11 TCC de Fornazari e Borges (2016)	58
3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	58
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	69
4.1 ARTEFATOS DE DESPERDÍCIO	69
4.2 VALORES EXPOSTOS E SUPOSIÇÕES BÁSICAS	75
4.2.1 Valores e suposições básicas relacionadas à política externa.....	76
4.2.1.1 <i>Burocracia</i>	77

4.2.1.2 A culpa é do sistema	80
4.2.2 Valores e suposições básicas relacionadas às compras	81
4.2.2.1 Lei do menor preço.....	82
4.2.2.2 A culpa é do setor de compras.....	83
4.2.2.3 Os projetos básicos são mal elaborados.....	86
4.2.3 Valores e suposições básicas relacionadas ao comportamento.....	88
4.2.3.1 As pessoas não se importam (não tem cuidado) com os gastos públicos ...	89
4.2.3.2 Falta de iniciativa / comodismo / preguiça.....	94
4.2.3.3 Os servidores são inseguros	96
4.2.3.4 A avaliação de desempenho é ineficaz	97
4.2.3.5 Patrimonialismo / falta de compartilhamento.....	98
4.2.3.6 A culpa é do outro	100
4.2.4 Valores e suposições básicas relacionadas à gestão	102
4.2.4.1 Falta de planejamento	104
4.2.4.2 A instituição é lenta para resolver problemas ou implantar mudanças	106
4.2.4.3 A maneira como as comissões são compostas as tornam ineficazes	108
4.2.4.4 Não sabemos o quanto nós gastamos	109
4.2.4.5 Não há uma política institucional de lotação/distribuição de servidores.....	111
4.2.4.6 A forma de trabalho da Ufes desmotiva os servidores	114
4.2.4.7 As mudanças só acontecem após imposição externa.....	115
4.2.4.8 Decisões pautadas em interesses políticos.....	116
4.2.4.9 Disponibilidade (ou abundância) de recursos (materiais ou financeiros)..	117
4.2.4.10 Impunidade.....	118
4.2.4.11 A culpa é da gestão.....	119
4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	122
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
REFERÊNCIAS.....	128
Apêndice A – Termo de consentimento livre e esclarecido	137
Apêndice B – Questionário usado para o levantamento de artefatos de desperdício na Ufes	138
Apêndice C – Artefatos de Desperdício.....	139
Apêndice D – Produto Técnico.....	140

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 INTRODUÇÃO

O funcionamento da economia foi, durante muito tempo, baseado nos fatores terra, capital e trabalho. Atualmente, porém, com o desenvolvimento e evolução das sociedades no que se refere às formas de produção de bens e serviços, alguns outros elementos têm sido considerados, tais como: os recursos renováveis, a tecnologia, o conhecimento e a capacidade empresarial.

No que tange a capacidade empresarial, observou-se uma grande mudança de paradigma, especialmente nos últimos 50 anos. No passado, era comum pessoas, muitas vezes sem nenhuma experiência ou formação, abrirem negócios e obterem algum sucesso, a exemplo dos estrangeiros que vieram para o país nos séculos passados. Mesmo que anteriormente ainda não se falasse da figura do empreendedor, já existiam pessoas com essa característica, como por exemplo o Barão de Mauá (BERTERO; IWAI, 2005), Vital Brasil, Oswaldo Cruz, dentre outros. Nesse contexto, é importante considerar a questão da competitividade e da abundância de recursos (PAMPLONA; CACCIAMALI, 2017).

Hoje, porém, o nível de competitividade da maioria dos mercados é extremamente elevado, o que obriga as empresas a serem cada vez mais eficientes em suas áreas de atuação. Como reflexo disso, é cada vez maior a preocupação dos gestores em eliminar as despesas desnecessárias presentes nos processos de elaboração de bens ou na entrega de serviços, ou seja, em eliminar os desperdícios, pois estão diretamente ligados à questão de otimização dos recursos.

Entende-se como desperdício qualquer atividade que consuma algum recurso como trabalho, tempo, matéria-prima, dinheiro, entre outros, mas que não gere valor, ou seja, que não traga nenhum retorno decorrente desta atividade (WORMARK e JONES, 1998; CAMARGO, 1994). No que tange à iniciativa privada, a preocupação com o desperdício tem sido uma constante, porém, no serviço público ela parece não receber tanta atenção. A falta de necessidade de ser competitivo pode ter influência nessa questão, uma vez que, na maioria dos casos, não há por parte do estado uma preocupação em ser mais eficiente que seus 'concorrentes', uma vez que, na maioria dos casos, ele detém o controle dos meios de produção, como o

petróleo, a prestação de serviços educacionais, transporte, dentre outros (DIAS, 2013), fazendo concessões ao setor privado para atuar nesses segmentos.

Vale destacar que essa relação não se aplica aos casos de Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista que visam o lucro, como por exemplo, a Caixa Econômica Federal (CEF), que compete com outros bancos no mercado. Apesar de essas instituições também servirem como meios de execução de políticas públicas, como no exemplo da Caixa, na administração de programas como o Bolsa Família, o programa Minha Casa Minha Vida, o Programa de Integração Social (PIS), dentre outros, essas instituições públicas se assemelham às empresas privadas no que se refere à gestão dos seus recursos, ao alcance dos seus objetivos e a relação com o mercado (CEF, 2018).

Além das questões relacionadas ao mercado, existem algumas outras peculiaridades importantes de serem destacadas no serviço público, uma delas está relacionada à atividade de compras. No setor privado, o foco principal das atividades de compras está em fazer com que o produto ou serviço seja contratado com o melhor preço, no menor prazo e com a maior qualidade, ou seja, a atividade é focada na eficiência, podendo chegar ao extremo do *just in time*, onde a entrega do insumo é feita no momento exato em que o mesmo será usado ou consumido, possibilitando o estoque zero (BARANGER et al, 1994).

No setor público, entretanto, o foco na “lei do menor preço” parece desvirtuar a questão da eficiência das compras públicas, uma vez que não são raros os casos de aquisição de materiais que não atendem aos padrões mínimos de qualidade, comprometendo a execução dos serviços (BRASIL, 1993). Essa realidade foi constatada por Vagueti e outros (2011) em que, por decorrência da falta de conhecimento técnico dos agentes públicos responsáveis pelas compras de um Hospital Universitário, vários materiais adquiridos eram descartados por não atenderem às necessidades técnicas exigidas.

Outra questão que compromete a eficiência dos processos de compras é a preocupação da administração pública, muitas vezes exagerada, relacionada à corrupção. Essa preocupação motiva a criação de procedimentos inflexíveis e excessivamente burocratizados a serem seguidos nos processos, comprometendo assim a eficiência dos processos (MOTTA, 2010).

Importante ressaltar que o entendimento sobre procedimentos excessivamente burocratizados está associado não apenas à burocracia em si, mas principalmente às suas disfunções. A teoria da burocracia de Max Weber tem como fundamento a racionalidade com o objetivo de alcançar a excelência administrativa. Entre suas características estão: o caráter legal de normas e regulamentos; o caráter racional e divisão do trabalho; o caráter formal das comunicações; a rotina e os procedimentos padronizados; a competência técnica e meritocracia; a especialização da administração; a impessoalidade nas relações; a profissionalização dos participantes; a hierarquia de autoridade; e a completa previsibilidade do funcionamento. Por outro lado, as disfunções da burocracia estão associadas à estapolação dessas características, como por exemplo, o apego aos regulamentos, o excesso de formalismo e de papelório, o apego às rotinas e procedimentos, a resistência às mudanças e a dificuldade no atendimento ao cliente (WEBER, 2004). Sobre a disfunção relacionada ao papelório, Ferreira e Prando (2016, p. 2) defendem que “a disfunção burocrática do papelório é anomalia que adensa as críticas à teoria da burocracia fazendo-a cair em vertiginoso descrédito”.

Apesar de algumas práticas da administração gerencial terem sido incorporadas ao serviço público brasileiro, ainda existe um predomínio da administração burocráticas, assim como suas disfunções (KOBAL, 2012).

De acordo com Vieira, Bellen e Fialho (2006) as universidades brasileiras apresentam muitos pontos críticos de estrutura e gestão, uma vez que são extremamente burocratizadas, com muitos níveis hierárquicos, que acabam por tornar morosos os trâmites, tanto administrativos quanto acadêmicos, tornando-as insensíveis ou impermeáveis às mudanças ambientais, de mercado e pressões sociais.

Completando esse raciocínio Ferreira e Prando (2016, p.7) afirmam que

A baixa percepção às mudanças contingenciais, na verdade, representa a reprodução da certeza e previsibilidade contida no códex weberiano, que faz das universidades um espaço certas vezes endógeno e voltado à singularidade da gestão burocratizada, pois as universidades têm responsabilidade para deliberar, mas no processo *take decisions* elas funcionam não como uma organicidade, mas ainda em consonância com a teoria weberiana.

No que se refere à adoção de práticas sustentáveis por parte dos servidores públicos, Santiago (2016) realizou um trabalho identificando as barreiras na implementação do Programa de Racionalização do Consumo de Água e Energia nos Prédios Públicos Estaduais da Bahia. Como produto desta pesquisa, pôde-se constatar entraves de cunho institucional, administrativo, operacional e cultural, destacando-se, o baixo interesse dos servidores públicos em adotar práticas mais sustentáveis no que se refere ao consumo de água e energia, a falta de cobrança dos dirigentes e chefias, as ações insuficientes de comunicação e divulgação do Programa, a falta de ações punitivas, a percepção positiva do cenário atual, resultando em acomodação com relação ao tema, e a ausência de uma cultura de manutenção das instalações hidráulicas e elétricas.

Essa realidade do serviço público brasileiro também se aplica às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), tendo em vista suas características institucionais. Um levantamento bibliográfico identificou 29 trabalhos que fizeram menção ao desperdício nas universidades, 20 que trataram do assunto em seu conteúdo e 11 que tiveram por foco essa temática. Dentre esses últimos tem-se: desperdício de alimentos (NONINO et al, 2016, OLIVEIRA; COLLA; MARTINS, 2016); desperdícios com cursos de graduação (BRISKIEWICZ, 2016); gestão de resíduos sólidos (ARAÚJO; ALTRO, 2014); educação ambiental e consumo sustentável contra a cultura do desperdício (CAVALCANTE, 2013); racionalização do uso da água em uma universidade (CARLI et al. 2013); principais fontes de desperdício de unidades assistenciais de um hospital universitário (CASTILHO et al. 2011); o combate ao desperdício no gasto público (MOTTA, 2010) e o desperdício como indicador de custo de qualidade em hospitais (ARANHA, 2001).

A partir dessa visão geral, buscou-se focar especificamente no caso das IFES.

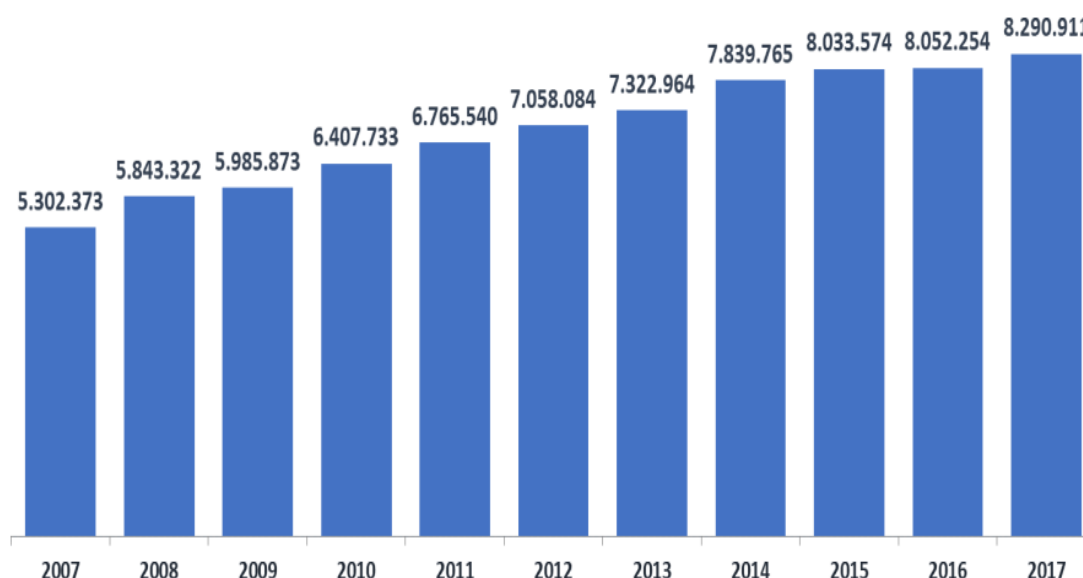
1.2 CONTEXTO E PROBLEMA

Houve no Brasil, a partir do ano de 2001, um grande avanço na oferta de vagas no ensino superior. Grande parte desse avanço aconteceu em decorrência da implementação pelo governo federal de algumas políticas públicas de incentivo e expansão da educação superior. Dentre essas políticas, tiveram destaque o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades

Federais (Reuni), o Programa Universidade para Todos (ProUni), e o Fundo de Financiamento ao Estudante de Ensino Superior (Fies).

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), responsável pelos dados do censo da educação superior de 2017 mostram que o número de matrículas no ensino superior entre os anos de 2007 e 2017 teve um aumento de 56,36%, passando de 5.302.373 para 8.290.911, como mostra o Gráfico 1 (INEP, 2017).

Gráfico 1 – Evolução das matrículas no ensino superior



Fonte: Elaborada a partir do Censo da Educação Superior 2017 (INEP, 2017)

Apesar dessa recente expansão da oferta do ensino superior no Brasil, e do Plano Nacional de Educação (PNE) ter como meta uma “expansão para, pelo menos, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas, no segmento público” a ser alcançado até o ano de 2024, as IFES tem sofrido diversos cortes em seus orçamentos, comprometendo não só o crescimento da oferta na educação superior, mas também a manutenção da estrutura de ensino já existente nessas instituições (BRASIL, 2014. p. 41). De acordo com a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), os cortes orçamentários sofridos desde 2011, que já eram preocupantes, se intensificaram em 2017. Em relação ao ano de 2016,

o orçamento de 2017 teve uma redução de 40,1% de investimentos em capital, 10% no Reuni, 6,74% nominal na matriz de custeio, e 3,15% do Programa Nacional de Assistência Estudantil, além dos 6,28% de inflação que não foram incorporados (ANDIFES, 2017-a; ANDIFES, 2018).

Além disso, as previsões para os próximos anos também não são boas. O governo federal, por meio da Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016, que ficou popularmente conhecida como “PEC do teto”, limitou os reajustes dos orçamentos da administração pública federal para os próximos 20 anos. De acordo com essa emenda, o orçamento anual deverá seguir o que foi feito no ano anterior reajustando apenas o percentual referente à inflação do ano anterior (BRASIL, 2016). Dessa forma, as IFES deverão seguir nos próximos anos o que foi orçado no ano de 2017, que por sinal, foi um ano com orçamento muito abaixo do necessário, conforme citado anteriormente (ANDIFES, 2017-b).

Nesse contexto do ensino superior federal brasileiro encontra-se a Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e que possui autonomia administrativa. “Fundada em 5 de maio de 1954, a Ufes possui quatro *campi* universitários – em Goiabeiras e Maruípe, na capital; e nos municípios de Alegre, no sul do Estado; e São Mateus, no norte capixaba – com uma área territorial total de 4,3 milhões de metros quadrados”. A Ufes possui atualmente cerca de 19.000 estudantes matriculados nos cursos de graduação e 3.180 nos cursos de pós-graduação (UFES, 2013).

Assim como as demais IFES, a Ufes também tem sofrido com cortes no orçamento. Em nota publicada no dia 10 de julho de 2015, a administração da Ufes fez destaque a esses cortes e ressaltou o seu compromisso em continuar redimensionando os custos na intenção de defender a manutenção de todas as atividades da universidade (UFES, 2015). Mais recentemente, no dia 5 de julho de 2017, a administração da Ufes destacou os atrasos dos repasses dos recursos federais, e acrescentou que “continuará adotando todas as medidas de economia possíveis” (UFES, 2017).

Por meio de nota publicada no site da instituição no dia 5 de maio de 2017, a Ufes anunciou o lançamento da campanha “Vamos todos economizar” com o objetivo de conscientizar a comunidade universitária quanto à necessidade de se economizar água, energia elétrica, papel e copo descartável. A nota destaca ainda que a

universidade já tem tomado algumas medidas visando a redução de gastos, dentre elas, a adoção do horário reduzido nos períodos de férias acadêmicas (UFES, 2017b).

Apesar disso, ainda é fácil perceber ações ou omissões de desperdícios na universidade. Uma reportagem feita pela imprensa local, em junho de 2017, mostrou que 15 servidores, que antes eram responsáveis por serviço de limpeza e manutenção, estavam ociosos, em virtude de esses serviços hoje serem desempenhados por funcionários terceirizados. Em um dos depoimentos, o servidor declara que “não faço nada porque não dão serviço pra gente. Eles passam serviço pro pessoal da empreiteira” (depoimento extraído do vídeo da reportagem). A imprensa destacou ainda a queda de 33% do repasse de recursos do governo federal, e que em virtude desses cortes, houve um comprometimento nos serviços de limpeza da universidade (BRAGA, 2017).

Em resposta à reportagem citada acima, a Ufes instaurou processo de sindicância para apurar o caso. Por meio de nota, a universidade informou que a primeira etapa do processo foi concluída na qual foi decidido pelo indiciamento dos servidores por infração do dever funcional (UFES, 2017).

Ainda sobre a reportagem, apesar de a mesma não fazer menção ao assunto, dos quatro exemplos de cargos citados, apenas o cargo de bombeiro hidráulico não se encontra “em extinção”. Em relação a isso, Souza (2017) em sua pesquisa sobre desvio de função de servidores da Ufes, constatou que cinco, dos sete servidores entrevistados que ocupam cargos “em extinção”, estão em desvio de função. A pesquisa mostrou ainda que uma das consequências dessa situação é a ociosidade desses servidores.

Além disso, não é difícil encontrar desperdícios de água e energia elétrica nas dependências da universidade. Salas com lâmpadas e aparelhos de ar-condicionado ligados desnecessariamente, torneiras abertas e descargas de vasos sanitários com defeitos são encontradas sem muito esforço. (observação *in loco* realizada no período de julho a novembro de 2017).

Nos setores administrativos, o uso do papel como ferramenta de trabalho tem se mantido de forma preponderante. Além da impressão de centenas de formulários que são exigidos nos processos, o uso do papel impresso para convocações ou

informes gerais ainda é muito comum (observação *in loco* realizada no período de julho a novembro de 2017 em um setor administrativo da UFES). Assim como observado por Ramalho (2013) em seu levantamento feito sobre o consumo de papel pelos órgãos que compõe a cúpula do governo federal, é possível que essa prática esteja associada a questões culturais. A esse respeito, o autor afirma que “[...] dentro das repartições, os esforços pela redução do papel ainda esbarram na cultura de um tempo em que tudo, para ser oficial, tinha de estar impresso e carimbado com tinta” (RAMALHO, 2013. p. 1).

A Ufes iniciou em 2018 o Projeto Ufes Digital, que visa a substituição dos processos físicos (em papel) por processos exclusivamente digitais (nanodigitais), e tem por objetivo aumentar

[...] a agilidade na tramitação e resolução de processos e requerimentos; redução de custos com papel, capa de processo e o seu transporte; cartucho/toner, impressoras; processos com “caminhos” definidos, otimizados e com prazos estipulados; sustentabilidade ambiental; facilidade de autuação, autorização e acompanhamento dos processos; e liberação e melhor utilização de espaço físico existente (UFES, 2017. p.1).

Sobre isso, vale destacar a fala do reitor, que disse: “Precisaremos romper com a cultura que estamos acostumados, para uma perspectiva de futuro melhor, com agilidade e racionalização de processos. Será muito melhor, mais fácil e produtivo” (UFES, 2017. p.1).

Importante destacar que o Projeto Ufes Digital foi elaborado para atender uma exigência legal do governo federal, que por meio das Portarias Interministeriais MJ/MP nº 2320 de 30 de dezembro de 2014, nº 2321 de 30 de dezembro de 2014, nº 1677 de 07 de outubro de 2015 e do Decreto nº 8539 de 8 de outubro de 2015, exigiu que todos os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, substituíssem os processos físicos impressos por processos digitais. Trata-se, portanto, de uma adesão da universidade, aos preceitos legais.

Ainda com relação às impressões em papel, vale uma observação sobre as demais atividades da universidade que não estão necessariamente ligadas à abertura e tramitação de processos. Existe ainda nos setores acadêmicos dos programas de pós-graduação, a exigência de uma cópia impressa da tese ou dissertação, sendo que é também exigida a entrega de uma cópia no formato digital. Além disso, o Art.

44 do anexo do Regulamento Geral da Pós-Graduação da Ufes deixa a critério dos colegiados a exigência ou não de mais de uma cópia impressa (Resolução 11 de 13 de abril de 2010-CEPE/UFES).

Vale destacar também que é comum durante o andamento dos cursos a impressão de várias cópias desses trabalhos, especialmente nos momentos de qualificação e defesa dos trabalhos, em que o aluno é orientado a distribuir exemplares aos integrantes das bancas. Apesar de a responsabilidade pela impressão ser do estudante, e este, teoricamente, não usar os recursos da universidade para fazê-las, a mensagem passada aos usuários não denota de forma explícita, sua preocupação com a utilização excessiva desses recursos. Ademais, é importante considerar também que os materiais impressos precisarão ocupar um espaço que poderia ser destinado a outra finalidade.

Além dos possíveis focos de desperdícios citados, há também indícios de desperdícios relacionados ao mau uso por parte dos discentes/usuários da infraestrutura da instituição. É comum encontrar nas dependências da Ufes carteiras riscadas, quebradas, persianas inutilizadas pelo mau uso, paredes marcadas de pés, banheiros pichados, lixeiras quebradas, dentre outros fatores que sugerem a falta de conscientização quanto ao bem público e ao desperdício diverso. Assim como observado por Flores (2013), é possível que haja também outros danos aos materiais de uso comum da universidade, como no caso do uso dos materiais das Bibliotecas. Em sua pesquisa, o autor destacou o grande número de obras danificadas ou desaparecidas da Biblioteca Setorial do Centro de Educação (BSCE) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Dessa forma, tendo em vista as situações de desperdícios apontados até aqui, questiona-se:

Existem elementos da cultura organizacional que podem ser associados aos desperdícios na Ufes?

1.3 OBJETIVOS

A partir da introdução e da contextualização do problema propôs-se como objetivo geral para esta pesquisa: Compreender os elementos culturais que podem ser relacionados aos desperdícios na Ufes.

Por decorrência, fez-se necessário a elaboração de outros, de natureza específica, que poderão auxiliar na aplicação dos procedimentos mais detalhados no campo de estudo, quais sejam:

- Identificar, organizar e descrever, os artefatos culturais relacionados aos desperdícios;
- Identificar, organizar, compreender e descrever, as crenças e valores expostos associados aos desperdícios;
- Identificar, compreender e descrever, as suposições básicas associadas aos desperdícios.

1.4 JUSTIFICATIVA

A busca pela eficiência, seja na indústria ou nos serviços, na iniciativa privada ou na estatal, é algo que hoje deve permear qualquer organização, seja por questões de redução de custos ou pela consciência ecológica.

No dicionário da língua portuguesa, eficiência é conceituada como

1 - Capacidade de realizar tarefas ou trabalhos de modo eficaz e com o mínimo de desperdício; produtividade; 2- Tendência ou aptidão para ser efetivo; capacidade de realizar ou desenvolver alguma coisa demonstrando eficácia; efetividade; 3 - Particularidade demonstrada por pessoas que conseguem produzir um ótimo rendimento, quando realizam alguma coisa; característica do que é eficaz (DICIO, 2017).

Em outras palavras, ser eficiente significa executar uma tarefa de forma satisfatória com o menor gasto possível de recursos.

O conceito de eficiência, introduzido aos demais princípios da Administração Pública por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho 1998, surgiu no contexto da reforma administrativa do Estado brasileiro no intuito de gerar um ganho de qualidade nos serviços públicos e reduzir os custos e os desperdícios (BRASIL, 1998). A inclusão desse princípio não representou uma inovação administrativa, mas apenas uma formalização de uma ideia que já estava implícita nas exigências institucionais dos órgãos públicos (SERESUELA, 2002).

Dentro desse escopo, Moraes (2003) conceitua eficiência considerando as pessoas e o sistema de produção, assim, pode ser vista como

[...] aquele que impõe à Administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se **desperdício** e garantir-se uma maior rentabilidade social (MORAES, 2003. p. 294).

Meirelles (1997, p. 90), por sua vez, definiu esse princípio colocando-o também como um dos deveres da administração pública, qual seja:

O Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Essa definição parece limitar a aplicação do princípio apenas ao comportamento do servidor público. Porém, há de se considerar que sua aplicabilidade vale também para outros aspectos, como a organização, a disciplina e a estrutura da administração pública. Nesse sentido, Di Pietro (2003, p. 83) destaca que

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espeta o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

No entanto, conforme destacado por Leite (2001), o fato de o princípio da eficiência ter sido incorporado à Constituição Federal, não garante, por si só, um ganho em qualidade no serviço público, e que isso só ocorrerá de fato por meio de profundas mudanças culturais na Administração Pública. Transcorridos 17 anos da publicação do seu trabalho, percebe-se que existe ainda muito a ser melhorado no serviço público no que se refere à eficiência, principalmente no que se refere ao combate aos desperdícios.

Outra questão que merece destaque e que também pode ter influência no tema abordado é a malversação do erário público, que, segundo o dicionário, consiste na apropriação de valores durante a administração de patrimônio alheio, público ou privado, e também está associada à má administração (DICIO, 2018; PRIBERAM, 2018).

Além disso, a malversação também se aproxima do conceito de desperdício ativo. Segundo Bandiera e outros (2009), o desperdício ativo ocorre quando o funcionário age de forma dolosa no intuito de obter algum tipo de vantagem pessoal. O desperdício passivo, por sua vez, acontece por descuido ou ineficiência técnica, ou seja, sem a intenção de causar dano ou prejuízo à administração (BANDIERA, PRAT, e VALLETTI, 2009).

A escolha pelo estudo dos aspectos culturais envolvidos nos desperdícios da Ufes se deu pelo fato de a cultura organizacional ter influência na eficácia dos processos organizacionais. Nesse sentido, Schein (2009, p. 338) defende que

Uma avaliação cultural é de pouco valor, a menos que esteja vinculada a algum problema ou questão organizacional. Em outras palavras, quando a organização tem um propósito, uma estratégia, um problema a ser resolvido, uma agenda de mudança, determinar como a cultura impacta o assunto não é apenas útil, mas necessário na maioria dos casos. [...] A cultura impacta como a organização desempenha e o foco inicial deve estar sempre onde o desempenho precisa ser melhorado.

Portanto, estudar o papel da cultura nas ações de desperdícios nos processos organizacionais, ou seja, como a cultura contribui ou não para a eficiência organizacional, se mostra relevante não só pelo imperativo legal, mas sobretudo pela busca de novos procedimentos e comportamentos que possam culminar na melhoria dos processos que, por sua vez, poderá auxiliar no combate a possíveis problemas relacionados à malversação do erário.

1.5 DELIMITAÇÃO

Tendo em vista a necessidade de delimitação do campo de estudo, este trabalho restringiu-se a pesquisar os aspectos culturais associados aos desperdícios praticados pela administração da Ufes e seus servidores, apesar da constatação de indícios de desperdícios por parte dos discentes/usuários. Essa delimitação se fez necessária em função da escassez de recursos e de tempo, bem como pelo foco cultural abordado nesse estudo, ou seja, a Teoria da Cultura Organizacional, preconizada por Schein (2009).

Em função do tempo disponível para a pesquisa de campo em programas de mestrado e pelo fato de o aluno ser o único pesquisador envolvido, optou-se pela delimitação com foco no desperdício.

Dessa forma, esta pesquisa não teve como propósito realizar um diagnóstico cultural da Ufes. Isso porque, de acordo Schein (2009, p. 317)

Nem todas as partes de uma cultura são relevantes para qualquer problema que a organização esteja enfrentando; daí, tentar estudar uma cultura completa em todas as suas facetas não é apenas impraticável com também inadequado.

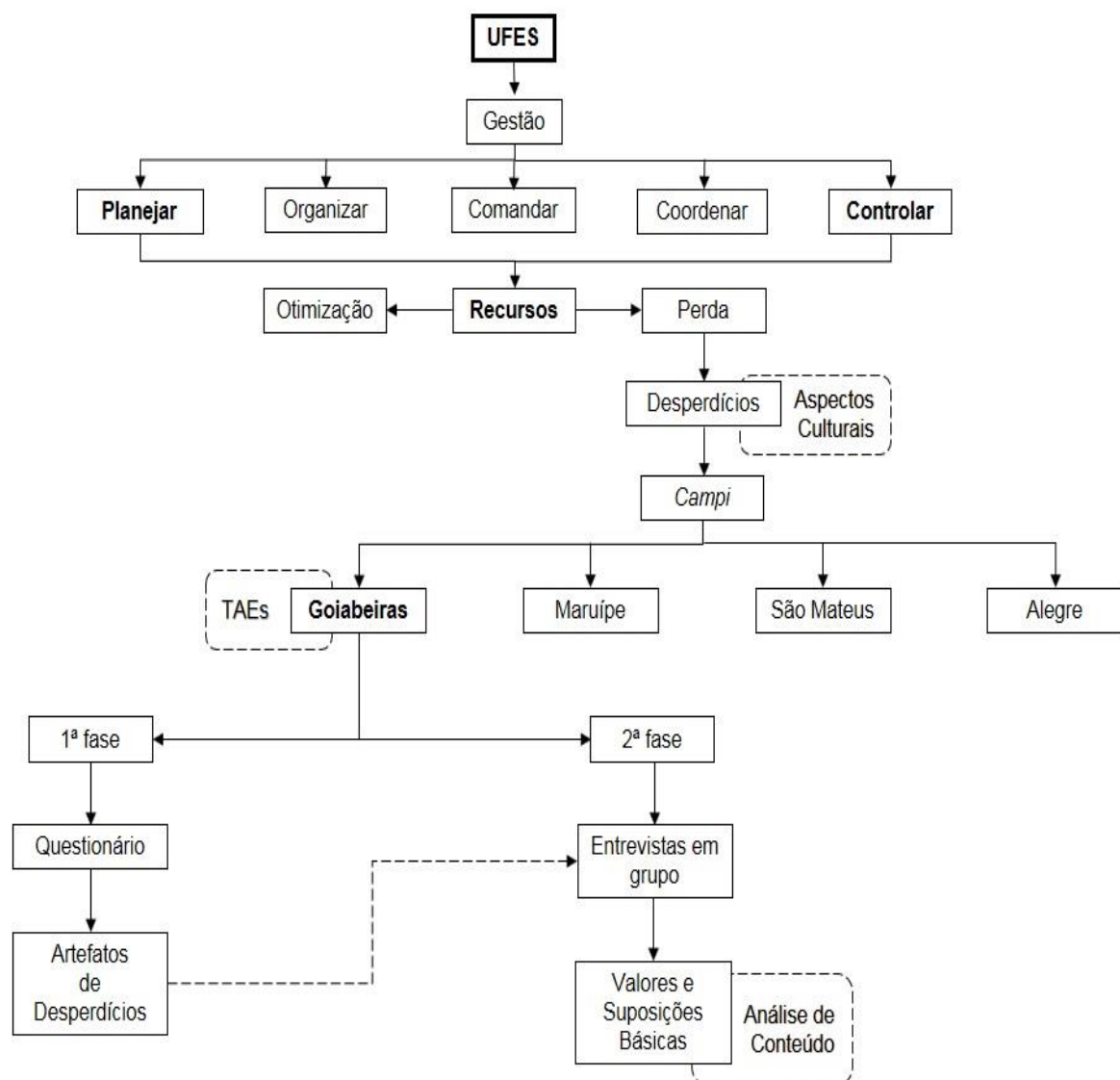
Além disso, escolheu-se o campus de goiabeiras como objeto de estudo, por conta da sua representatividade, uma vez que a cúpula administrativa encontra-se nesse campus, e também pela limitação financeira e de tempo.

Dessa forma, espera-se que os resultados possam servir como direcionamento ao combate a esses desperdícios, trazendo impactos positivos no orçamento da universidade. Além disso, esse estudo também poderá servir como base para outros órgãos públicos identificarem e implementarem ações de combate ao desperdício por meio da mudança cultural.

2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Ao iniciar este projeto foi concebido o objetivo geral de compreender os elementos culturais que podem ser relacionados aos desperdícios na Ufes, a partir do qual foram pensados os métodos e procedimentos mais adequados ao campo enfocando: abordagem e tipo de pesquisa; fonte dos dados e amostra; instrumentos de coleta de dados; procedimentos de campo; e tratamento e análise dos dados (Figura 1).

Figura 1 - *Design* da pesquisa.



Fonte: Elaboração própria

A Figura 1 recebe diferentes denominações, tais como: estrutura da pesquisa, fluxograma da pesquisa, mapa da pesquisa, dentre outros. No presente caso, optou-se por usar a nomenclatura dada por Merriam (2002), design da pesquisa, que reflete não só as etapas seguidas, como também os métodos, instrumentos de coleta e análise dos dados.

Para a autora, ao se escolher um design de pesquisa, o pesquisador é influenciado por sua visão de mundo e sua formação acadêmica, uma vez que as duas modalidades básicas de pesquisa se diferenciam substancialmente em termos de assuntos, amostra, coleta e análise de dados, validade, confiabilidade e ética de procedimentos.

2.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

Ao se fazer uma reflexão sobre a abordagem utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, foi verificada a necessidade de dois momentos, sendo o primeiro configurado como quantitativo e o segundo, qualitativo. Sendo assim, trata-se de uma abordagem mista.

Quanto à tipologia, as formas mais apropriadas foram a pesquisa descritiva e a bibliográfica.

Este trabalho pode ser considerado quantitativo uma vez que

A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc (FONSECA, 2002, p. 20).

Entretanto, existem situações em que o uso de apenas uma abordagem (quantitativa ou qualitativa) pode não ser suficiente para explicar determinados fatos. Nessas ocasiões deve-se optar pelo uso das duas abordagens de maneira complementar, ou seja, a relação entre elas não pode ser considerada de oposição. Dessa maneira, a utilização das duas abordagens possibilita analisar um mesmo fenômeno social sob aspectos distintos, permitindo inclusive que produtos gerados na pesquisa quantitativa possam ser aprofundados de maneira qualitativa, e vice-versa (MINAYO; SANCHES, 1993).

Fonseca (2002), compartilhando da mesma opinião sobre a complementaridade das abordagens, defende que a utilização das duas abordagens otimiza a coleta de dados e informações.

Nesta pesquisa, o levantamento quantitativo foi de grande valia para gerar subsídios para a segunda parte da pesquisa que teve como base o enfoque qualitativo.

Entende-se a abordagem qualitativa como aquela que não tem por foco a mensuração ou quantificação dos dados. De acordo com Minayo e Sanches (1993) ela possui uma natureza diferente da quantitativa, que atua em diversos níveis de realidade, tendo por primazia utilizar dados, indicadores e tendências para descrever ou explicar determinado problema. Pode-se dizer, portanto, que ela permite trabalhar substancialmente com opiniões, atitudes, representações, histórias, narrativas, hábitos, crenças, valores, ou seja, aspectos que explicam os fenômenos pelo texto, oriundo da coleta e interpretação dos dados.

Nessa mesma dimensão, os métodos qualitativos podem ser caracterizados por sua capacidade de

[...] ir ao fundo do significado e de estar na perspectiva do sujeito, são aptos para descobrir novos nexos e explicar significados. De fato, durante a pesquisa, frequentemente emergem relações entre variáveis, motivações e comportamentos completamente inesperados, que não surgiriam utilizando um questionário estruturado, cuja característica técnica é a uniformidade do estímulo. (SERAPIONI, 2000, p. 190).

Complementando, Merriam (2002) considera que essa dimensão qualitativa não se constitui em um processo linear. Trata-se de uma sequência de passos que inclui a interação entre o assunto, o contexto e o perfil do pesquisador para a consecução dos objetivos proposto, considerando a confiabilidade e fidedignidade. Dessa forma, na vertente qualitativa, admite-se a coleta e análise dos dados como um processo de ir e vir de forma dinâmica e intuitiva. Essa última característica dá à pesquisa qualitativa a dimensão subjetiva que extrapola a linearidade e rigidez dos resultados da quantitativa (MERRIAM, 2002).

A partir dessas definições, vê-se claramente que esta pesquisa pode ser considerada como quanti-qualitativa pela necessidade de se captar dos participantes informações que vão além da percepção do pesquisador sobre o assunto tratado.

Em outra dimensão, conforme definição de Gil (2008), este trabalho está calcado em uma pesquisa descritiva, pois buscou apontar e descrever os aspectos culturais ligados aos desperdícios dentro da universidade. Isso porque a pesquisa descritiva “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008. p. 28).

Por fim, possui também a dimensão de pesquisa bibliográfica pela necessidade de buscar de sustentação teórica para a análise dos dados.

2.2 FONTE DOS DADOS E AMOSTRA

O referencial teórico foi construído com a utilização de dados secundários extraídos basicamente de artigos, livros, dissertações e teses.

Já os dados primários, relativos à parte descritiva e qualitativa, foram obtidos junto aos participantes da pesquisa, que foram os TAEs do *campus* Goiabeiras da Ufes.

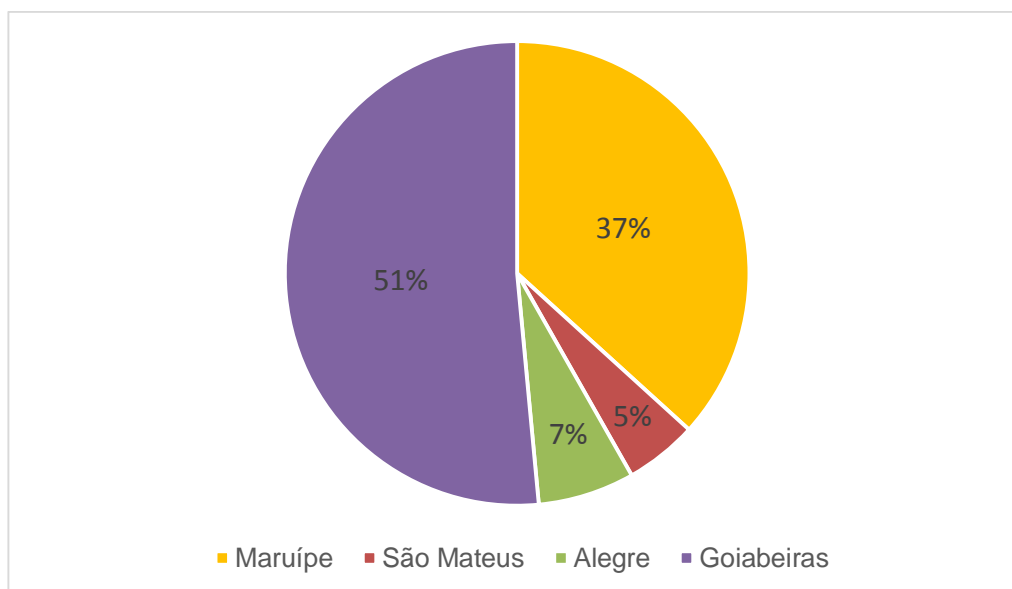
Escolheu-se a categoria dos TAEs pelo fato de estes terem um maior contato com as questões administrativas da universidade, tais como: gastos com compras tanto de material de consumo como de materiais permanentes; gastos com contratos com terceirizados; gastos gerais como energia elétrica e água; gastos com contratação de obras de engenharia; gastos com manutenções estruturais e de equipamentos; gastos com passagens e diárias; gastos com ajuda de custo à estudantes; dentre outros.

A escolha do *campus* Goiabeiras se deu pelo fato deste concentrar a maior parte dos servidores TAE com aproximadamente 1.072 servidores ativos, que representa 51% do total de 2.082 servidores. O segundo *campus* com maior número de servidores é o de Maruípe com aproximadamente 765 servidores ativos, ou 37% do total (Ver Gráfico 2).

Em Maruípe, a maior parte desses servidores (609, representando 29% do total) são da área médica e estão lotados no Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes (Hucam), ou seja, estão ligados a atividades bem distintas das desempenhadas no restante da universidade. Desconsiderando o Hucam, o *campus* de Maruípe ficaria apenas com aproximadamente 156 servidores, o que representaria 11% do total. Ao

se utilizar esse critério, o campus Goiabeiras, por sua vez, passaria a representar 73% do total (Ver Gráfico 3). Esses dados foram obtidos junto à Progep-Ufes (2018).

Gráfico 2 – Distribuição dos servidores TAE (com o Hucam)



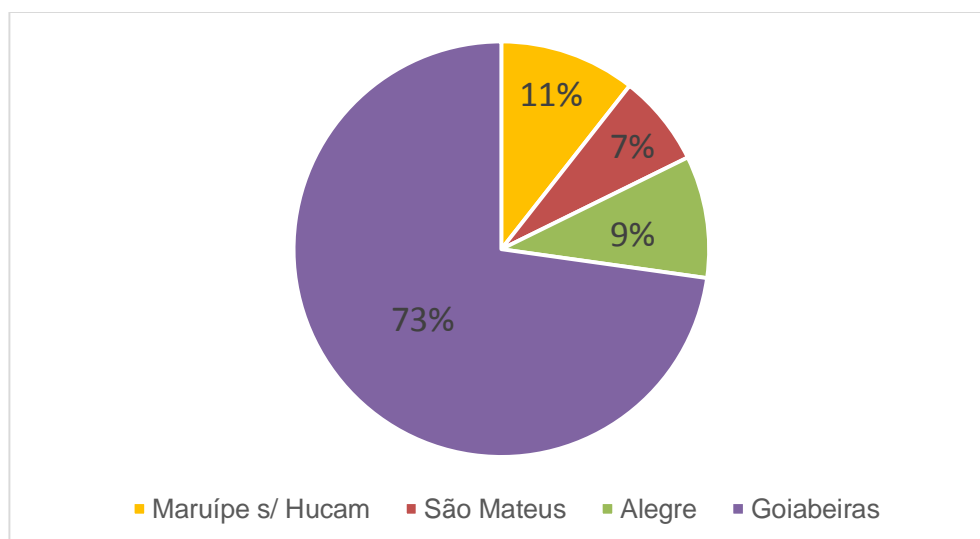
Fonte: Elaborado a partir de dados obtidos junto à Progep-Ufes (2018).

Além disso, é no *campus* Goiabeiras que funciona a estrutura administrativa da Ufes onde são tomadas as principais decisões relacionadas à gestão da universidade.

Na primeira fase do levantamento de dados, em que se usou um questionário por meio da ferramenta “Enquete Ufes”, foi disparado um email contendo o *link* desse questionário para todos os 1135 servidores TAEs do *campus* Goiabeiras. Desse total, 178 responderam, o que representou a amostra desse primeiro momento da pesquisa, permitindo uma confiabilidade de 90% e uma margem de erro de 5,68%. O cálculo amostral foi realizado utilizando a ferramenta online Solvis (2018).

Para seleção dos setores em que as entrevistas seriam realizadas, foram escolhidas unidades gestoras com características distintas e que tivessem uma quantidade expressiva de servidores lotados quando comparadas às demais unidades. Diante disso, selecionou-se, inicialmente, duas Pró-Reitorias, dois Centros de Ensino e dois Órgãos Suplementares.

Gráfico 3 – Distribuição dos servidores TAE (desconsiderando o Hucam)



Fonte: Elaborado a partir de dados obtidos junto à Progep-Ufes (2018).

Neste caso, conforme Pires (2008) essa amostra foi não-probabilística, ou seja, intencional, selecionada a partir da experiência do pesquisador em relação ao objeto de estudo e suas relações.

Dessa forma, foi iniciada a coleta de dados. No entanto, após a realização da terceira entrevista, percebeu-se que as respostas obtidas junto aos TAEs já apresentavam aspectos redundantes, além de serem bastante ricas e volumosas. Assim, os dados foram tratados a fim de verificar se seriam suficientes para atender aos objetivos da pesquisa. Essa expectativa foi confirmada, razão pela qual os *loci* foram uma Pró-Reitoria (PR), um Centro de Ensino (CE) e um Órgão Suplementar (OS).

Tendo em vista a necessidade de preservação da identidade dos participantes da pesquisa, os nomes reais dos participantes foram substituídos por códigos alfanuméricos, conforme relação a seguir:

- Grupo 1: E₁, E₂, E₃, E₄ e E₅.
- Grupo 2: E₆, E₇, E₈ e E₉.
- Grupo 3: E₁₀, E₁₁, E₁₂, E₁₃ e E₁₄.

2.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Schein (2009), existem inúmeras maneiras de se levantar dados sobre a cultura de uma organização a depender dos objetivos do estudo a ser realizado. Observa-se a predominância do uso das entrevistas nesses estudos, porém, existem também pesquisas que fazem uso de questionário. Nesse sentido, Silva e Fadul (2010) observaram que 44,68% dos trabalhos em cultura organizacional em organizações públicas, publicados entre os anos de 1997 e 2007, fizeram uso das entrevistas para coleta de dados. Nos demais trabalhos, 19,15% aplicaram questionário, 8,51% fizeram levantamento documental e 27,66% utilizaram outros instrumentos ou mais de um instrumento (podendo ter feito também o uso de entrevistas) (SILVA E FADUL, 2010).

Foram encontrados também alguns trabalhos que se dedicaram a desenvolver questionários para o estudo em cultura organizacional. Tamayo e outros (2000) e Ferreira e outros (2002) também se ocuparam em desenvolver instrumentos de coleta de dados para pesquisas quantitativas em cultura organizacional.

Porém, apesar de admitir a possibilidade do uso de questionário para o levantamento de dados, Schein (2009) considera as entrevistas em grupo como instrumento mais adequado para se estudar cultura. Segundo o autor, o uso de questionários pode resultar em diversas falhas nesses estudos, como por exemplo, a seleção de questões de mensuração que são irrelevantes para determinada organização, ou mensurar apenas aspectos superficiais da cultura. Além disso, Schein (2009, p. 338) argumenta ainda que

A cultura não pode ser avaliada por meio de levantamentos ou questionários porque ninguém sabe o que perguntar e não pode julgar a confiabilidade e a validade das respostas. As respostas dos levantamentos podem ser vistas como artefatos culturais e como reflexões do clima da organização, mas não dizem nada sobre os valores mais profundos e as suposições compartilhadas que estão operando.

Diante disso, nesta pesquisa foi realizado o levantamento dos dados primários utilizando-se os dois tipos de instrumento. No primeiro momento, realizou-se um levantamento por meio de um pequeno questionário no intuito de se identificar artefatos culturais relacionados ao desperdício, na percepção dos TAEs. A ferramenta utilizada para aplicação desse questionário foi o “Enquetes Ufes”. No segundo momento, foram realizadas entrevistas interativas em grupo, com o objetivo

de investigar os valores e suposições básicas, ou seja, os aspectos mais profundos da cultura ligados aos artefatos levantados anteriormente.

Esses procedimentos serão melhor explicados no próximo tópico.

2.4 PROCEDIMENTOS DE CAMPO

Como destacado anteriormente, houve dificuldade em relação à escolha da metodologia mais adequada para o estudo em cultura organizacional, apesar de ocorrer uma predominância do uso das entrevistas.

Dessa forma, optou-se pela metodologia desenvolvida por Schein (2009) para trabalhar com cultura organizacional, porém, com algumas adaptações. Essa escolha também se justifica pelo fato de seus conceitos serem usados em grande parte dos trabalhos acadêmicos nesse tema.

Schein (2009) faz uma proposta de metodologia para o estudo em cultura que ele chamou de Modelo de Pesquisa Clínica. Segundo o autor, é importante que o pesquisador/consultor tenha autonomia e licença para investigar e averiguar os dados culturais. Além disso, ele destaca ainda ser imprescindível que os membros da organização percebam que tem algo a ganhar com esse processo, estimulando-os ao fornecimento de dados fidedignos à realidade organizacional.

Sendo a cultura organizacional um conjunto de valores e suposições compartilhados pelo grupo, a forma mais confiável e eficiente de obter dados sobre a mesma é por meio das entrevistas em grupo. Schein (2009) detalha a forma como essas entrevistas devem ser feitas no capítulo 17 da sua obra, cujo título é “Avaliando as dimensões culturais: uma intervenção em dez etapas” (SCHEIN, 2009. p. 315 a 339). Esse modelo de entrevistas em grupo (interativas) foi usado para a coleta de dados desta pesquisa, porém, com algumas adaptações.

Apesar de Schein (2009) considerar que sua metodologia possa ser aplicada para fins acadêmicos, observa-se um direcionamento para a atividade de consultoria, por isso, a necessidade de algumas mudanças. Além disso, existe um direcionamento para a aplicação do seu método em empresas privadas. Como esta pesquisa foi feita em uma organização pública, também ocorreram algumas adequações nesse

sentido. A seguir tem-se a descrição do modelo de entrevista em grupo desenvolvido pelo autor e os ajustes que foram feitos.

- **Primeira etapa: obter comprometimento da liderança**

De acordo com Schein (2009), quando o convidam para fazer uma avaliação cultural, a primeira coisa a ser identificada é o propósito desta avaliação, ou seja, é preciso identificar o problema específico a ser tratado, caso o contrário o trabalho pode se tornar ineficaz. Dessa forma, é importante que o gestor compreenda os propósitos da avaliação cultural e suas implicações.

Como destacado anteriormente, esse cenário se adequa à atividade de consultoria. Para esta pesquisa, esta etapa consistiu em averiguação do problema, o que foi tratado no capítulo um, e autorização das chefias dos setores onde as entrevistas foram realizadas.

- **Segunda etapa: selecionando grupos para entrevistas**

Schein (2009) destaca que a escolha dos grupos precisa levar em consideração o problema a ser resolvido, podendo ser grupos homogêneos, com pessoas de um mesmo setor ou de determinados cargos, ou heterogêneos, selecionando “fatias diagonais da organização” (SCHEIN, 2009. p. 318). Além disso, o autor defende ainda que os grupos podem ser de três a trinta pessoas, começando com um grupo maior e podendo ter outros subgrupos caso seja detectado a presença forte de subculturas.

Dado a dificuldade em se reunir um grande número de participantes para uma grande entrevista, tendo em vista o deslocamento entre setores e a disponibilidade de tempo dos participantes, escolheu-se trabalhar com pequenos grupos de quatro a cinco pessoas. Esses grupos foram homogêneos com relação à categoria, pois todos os participantes foram TAEs, e à unidade gestora, pois cada entrevista ocorreu com integrantes de uma mesma unidade. Porém, os grupos podem também serem considerados heterogêneos entre eles, tendo em vista que ocorreram três entrevistas em unidades distintas.

- **Terceira etapa: selecionando um local apropriado para as entrevistas em grupo**

Schein (2009) destaca que as entrevistas precisam acontecer em salas confortáveis e suficientemente grandes para poder fixar folhas de *flipchart* nas paredes. Como grande parte das salas da Ufes dispõem de quadros brancos de bons tamanhos, o uso do *flipchart* foi dispensado.

Todas as entrevistas foram realizadas em salas com ar condicionado, com boa iluminação e com cadeiras estofadas, sem a presença da chefia, para não inibir os participantes.

- **Quarta etapa: explicando o propósito da reunião do grupo**

Para a realização da quarta etapa deve-se iniciar a entrevista explicando o seu propósito no intuito de motivar os participantes a responderem de forma sincera às questões a serem levantadas.

Nesta etapa, explicou-se que se tratava de uma pesquisa para o mestrado em Gestão Pública, destacando em seguida o tema sobre desperdício e a abordagem cultural que estava sendo feita. Além disso, foi feita também a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), explicando a necessidade da assinatura de cada participante. O texto do TCLE encontra-se no Apêndice A.

De imediato percebeu-se que os grupos se interessaram pelo tema, interagindo em suas respostas, lembrando uns aos outros, de fatos, leis, situações, etc.

Essa etapa durou aproximadamente cinco minutos.

- **Quinta etapa: uma curta explanação sobre como pensar a cultura**

Na quinta etapa faz-se necessário que o grupo entenda como a cultura pode ser compreendida por meio dos seus níveis, que são os artefatos, os valores expostos e as suposições básicas. Dessa forma, foi explicado em cada entrevista como funcionam os níveis de cultura destacando a importância de se alcançar o nível das suposições básicas. Para tal foi utilizada a Figura 2 dos níveis de cultura contida na obra de Schein (2009, p. 24) e, em seguida, cada um dos níveis foi explicado com linguagem simples, em função das diferentes formações dos TAEs, utilizando-se em seguida, exemplos que os caracterizavam, associando a cada explicação aos níveis propostos pelo autor. Essas explanações duraram cerca de dez minutos.

Figura 2 – Níveis de Cultura



Fonte: Adaptado de Schein (2009)

- **Sexta etapa: identificando descrições dos artefatos**

Esta etapa consiste em solicitar aos integrantes do grupo a indicação de artefatos por eles percebidos na organização, anotando-os nos *flipchart* (ou no quadro) à medida que as repostas emergem. Assim, ao se registrar os artefatos sugeridos, eles permanecem visíveis a todos os participantes. Mas apesar de ser a sugestão do autor, um questionamento surgiu: será que isso não influenciaria as respostas uns dos outros?

Assim, o levantamento dos artefatos relacionados aos desperdícios foi feito por meio de questionário, pois conforme destacado anteriormente, apesar de Schein (2009) considerar o uso das entrevistas em grupo como forma mais adequada para o estudo em cultura organizacional, ele também afirma que os questionários e levantamentos podem ser usados como meio de identificação dos artefatos.

No presente caso, a primeira questão do questionário indagava se o servidor percebia a existência de algum tipo de desperdício na Ufes. Para tal deveria optar entre o sim e o não. Trata-se, de uma questão filtro, que admite essa dicotomia. Assim, se a resposta fosse não, o participante simplesmente encerraria o questionário. Ao contrário, ao responder sim, deveria passar à segunda questão,

que solicitava ao respondente indicar três tipos de desperdício que percebia na Ufes como um todo.

Estas respostas foram objeto de cálculo de frequência absoluta e relativa, o que permitiu agrupá-las em sete categorias de artefatos de desperdício, que serviram de base para a realização das etapas posteriores, cujo objetivo foi fazer o levantamento dos valores e suposições básicas a elas relacionadas. O questionário utilizado nesta pesquisa encontra-se no Apêndice B.

Usou-se o número gerado pelo sistema “Enquetes Ufes” nos casos em que foi preciso citar o autor da resposta, preservando, dessa forma, sua identificação.

- **Sétima etapa: identificando os valores assumidos**

De acordo com Schein (2009), o objetivo desta etapa é identificar os valores e crenças expostas associadas aos artefatos apontados na fase anterior, ou, no caso desta pesquisa, no questionário. As perguntas chave para esse levantamento são aquelas com o uso do “por que”, como por exemplo, “por que vocês acham que ocorre desperdício de papel na Ufes?”. À medida que as repostas vão surgindo, deve-se averiguar o consenso entre os participantes, e, caso ele exista, esses valores e crenças são anotados no quadro.

As sete categorias de artefatos de desperdício destacadas anteriormente foram apresentadas aos participantes em uma folha entregue individualmente a cada um. Nesta folha, constavam alguns exemplos de respostas levantadas no questionário e a categoria a qual essas respostas pertenciam. No quadro, foram anotados apenas o título de cada categoria, deixando espaço para registrar os valores e suposições a serem levantados posteriormente. O registro no quadro, ou *flip chart*, sugerido por Schein (2009, p. 320) tem o propósito de imergi-los na sua cultura e “estimular seus pensamentos mais profundos sobre as suposições que seus membros compartilham”.

As categorias e exemplos de respostas usadas como preparação para as entrevistas encontra-se no Apêndice C.

- **Oitava etapa: identificando suposições tácitas compartilhadas**

Nesta etapa ocorre uma verificação dos valores e crenças identificados na etapa anterior procurando fazer uma comparação entre eles e os artefatos, ou seja,

conferir se realmente esses valores explicam a existência do artefato associado a ele (SCHEIN, 2009).

Neste trabalho, a sétima e a oitava etapa foram realizadas simultaneamente, pois, por iniciativa dos grupos, essas verificações ou validações foram feitas no momento em que os valores eram apontados. Quando um participante respondia algo que parecia não estar de acordo com o artefato em questão, o restante do grupo rapidamente refutava a resposta e apontava a explicação mais adequada. O nível de interação entre os participantes dos grupos foi alto, revelando que eles se sentiam confortáveis em falar do assunto. Na verdade, em todos eles, houve a sugestão de se fazer reuniões dessa natureza com as chefias, pois seria uma forma de participação franca, buscando soluções para seus setores e, ao mesmo tempo, reconhecendo os avanços alcançados.

Apesar da sétima e oitava etapas terem sido aplicadas simultaneamente, o processo de tratamento e análise de dados proporcionou a distinção entre elementos relacionados aos valores e às suposições básicas.

Essa etapa da entrevista durou aproximadamente uma hora e vinte minutos, que somados aos 15 minutos das primeiras etapas resultou em, aproximadamente, uma hora e trinta e cinco minutos.

É importante registrar que ao final das entrevistas, as anotações feitas no quadro foram fotografadas para não se perder os registros.

- **Nona etapa: identificando apoios e obstáculos culturais**

Schein (2009) destaca que, caso a entrevista em grupo tenha dez ou mais participantes, é necessário que se faça uma verificação dos valores e suposições básicas levantados anteriormente por meio de subgrupos. Como os grupos trabalhados foram pequenos, não houve necessidade da realização dessa etapa.

- **Décima etapa: relatando suposições e análise conjunta**

Neste último procedimento, Schein (2009) propõe realizar uma análise sobre os valores e suposições apontados no sentido de esclarecer um consenso do quanto esses aspectos culturais ajudam ou atrapalham a resolver o problema em questão.

No caso desta pesquisa, esta etapa foi substituída pela análise de dados e pelas considerações finais, neste caso, os capítulos quatro e cinco desta dissertação.

2.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados levantados nesta pesquisa foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo de duas maneiras distintas. Para o tratamento dos dados obtidos por meio do questionário, fez-se um *approach* da análise de conteúdo. Para a análise dos textos derivados das entrevistas em grupo foi usado a análise de conteúdo em sua vertente qualitativa.

Segundo Minayo (1996), o marco de criação da análise de conteúdo como instrumento sistematizado de pesquisa ocorreu na década de 40, nos Estados Unidos, por meio dos estudos de Lazarsfeld, Berelson e Lasswell. Nessa época, as técnicas desenvolvidas eram marcadas pelo rigor e objetividade, característicos da abordagem quantitativa. Para elucidar esse posicionamento, faz-se importante destacar o conceito defendido por Berelson (1984, p.18). Segundo o autor, “análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto de comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa”.

Posteriormente, as correntes contrárias ao rigor quantitativista do método foram ganhando espaço, surgindo com isso, formas alternativas de aplicação da análise de conteúdo. Essa nova abordagem tinha como foco fornecer subsídios para compreender os dados além dos números, ou seja, aquilo que não está presente na literalidade do texto, mas sim em suas entrelinhas (BARDIN, 2006).

Nesse sentido, Campos 2004 (p.613) ressalta que,

[...] a análise de conteúdo não deve ser extremamente vinculada ao texto ou a técnica, num formalismo excessivo, que prejudique a criatividade e a capacidade intuitiva do pesquisador, por conseguinte, nem tão subjetiva, levando-se a impor as suas próprias ideias ou valores, no qual o texto passe a funcionar meramente como confirmador dessas.

Raigada (2002. p.2), por outro lado, defini essa técnica como um

[...] conjunto de procedimentos interpretativos de produtos comunicativos (mensagens, textos ou discursos) provenientes de processos originais de comunicação anteriormente relatados e que, com base em técnicas de medição, às vezes quantitativa (estatísticas com base na contagem de unidades), às vezes qualitativas (com base na combinação de categorias lógicas) têm como objetivo desenvolver e processar dados relevantes sobre as condições em que esses textos foram produzidos, ou em condições que podem ocorrer para aplicação subsequente.

Tendo em vista que a análise de conteúdo tem como base investigar aspectos relevantes contidos nos textos, e que, nesta pesquisa, o produto gerado pela aplicação do questionário foram respostas curtas, por vezes com apenas uma palavra, considerou-se que os desperdícios indicados são os elementos mais importantes da resposta, já escolhido pelo próprio respondente. Por isso, a utilização da técnica com adaptações nesse primeiro momento.

Essa escolha encontra respaldo na definição de Bardin (2006. p.27). De acordo com a autora,

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações. [...] Em última análise, qualquer comunicação, isto é, qualquer transporte de significações de um emissor para um receptor controlado ou não por este deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo.

Dessa forma, as respostas foram objeto de contagem (frequência absoluta) e agrupamento por similaridade de seu significado, como por exemplo: borracha, caneta, lápis, descartáveis, tonner, dentre outros. Neste exemplo, os itens citados foram categorizados como “Material de consumo”.

A técnica de análise de conteúdo proporciona diferentes maneiras de se conduzir o processo de análise de dados. Uma dessas possibilidades refere-se à natureza do conteúdo o qual o pesquisador pretende analisar, que pode ser no nível manifesto ou latente. No nível manifesto, a análise se restringe apenas ao que está explícito no texto, sem tentar compreender os aspectos ocultos, ou seja, o que está nas entre linhas. Por outro lado, a análise no nível latente busca captar os significados implícitos do texto, possibilitando, inclusive, a captura de elementos inconscientes do autor (MORAES, 1999).

Campos (2004. p.613 e 614), tomando como base outros autores, propõem uma divisão de fases da análise de conteúdo bastante clara e objetiva. O autor sugere uma sequência de três fases, a quais foram explicadas a seguir.

A primeira fase refere-se “pré-exploração do material ou de leituras flutuantes do corpus das entrevistas”. O objetivo desse ponto é deixar-se levar pelas impressões, fazendo uma leitura de maneira mais dinâmica e “menos aderente”. A ideia nesse primeiro momento é extrair as questões globais do texto de maneira menos estruturada.

Na segunda fase, ocorre “a seleção das unidades de análise”, que podem ser palavras, frases, ou até mesmo, um texto completo. Apesar da possibilidade de diversos critérios para escolha dos recortes a serem feitos, percebe-se um predomínio da escolha por temas. Para isso, é importante que se leve em consideração os objetivos e as teorias que dão sustentação à pesquisa.

A terceira fase é dedicada ao “processo de categorização e sub-categorização”. Campos (2004. p.614) define categorias

[...] como grandes enunciados que abarcam um número variável de temas, segundo seu grau de intimidade ou proximidade, e que possam através de sua análise, exprimirem significados e elaborações importantes que atendam aos objetivos de estudo e criem novos conhecimentos, proporcionando uma visão diferenciada sobre os temas propostos.

A categorização pode ser feita de maneira apriorística ou não apriorística. Na definição apriorística, as categorias são pré-definidas, proporcionando ao pesquisador uma certa comodidade no processo inicial de análise, pois à medida em que as unidades de análise são definidas, elas já podem ir sendo alocadas em suas respectivas categorias. Porém, essa forma de definição provoca um certo engessamento do processo, limitando o possível surgimento de novas categorias “sugeridas” pelos dados.

Para esta pesquisa, optou-se pela definição das categorias na forma não apriorística. Apesar desse método demandar um pouco mais de esforço operacional do pesquisador, uma vez que é preciso um intenso trabalho de ir e vir entre os dados e o embasamento teórico, ele também permite que as categorias surjam a partir do contexto das respostas dos entrevistados, propiciando o surgimento de elementos não antes considerados pelo pesquisador.

Outra questão que Campos (2004. p.614) chama a atenção para esse processo de categorização, é com referência a escolha de como serão agrupadas as unidades de análise. Esse agrupamento pode ser realizado por “frequenciamento ou quase-quantitativa”, ou por “relevância implícita”. O autor destaca ainda que “as duas modalidades não são excludentes, como já comentamos anteriormente sobre o falso conflito entre qualitativistas e quantitativistas”.

Somado a isso, é importante que o pesquisador não se perca no processo de organização dos dados. Nesse sentido, sugere-se que seja feito um processo de

codificação, que consiste na “marcação das unidades de análise, com sinais ou símbolos que permitam seu agrupamento posterior (em categorias ou subcategorias)” (CAMPOS, 2004. p.614).

Além do uso da técnica de análise de conteúdo, fez-se necessário elaborar, com base nas definições de Schein (2009), critérios que permitissem uma distinção mais objetiva para o diagnóstico e separação entre os valores expostos e as suposições básicas. Essa objetivação, porém, não desqualifica o caráter qualitativo dessa parte da análise, estando em conformidade com a técnica proposta por Bardin (2006).

Dessa forma, considerou-se um valor exposto, qualquer racionalização dos participantes que apresentasse uma relação de causa e consequência com os desperdícios, mesmo que essa relação, em um primeiro momento, não parecesse coerente.

O pré-requisito para que um valor exposto pudesse ser considerado também uma suposição básica, foi de que esse valor apresentasse a relação de causa e consequência de maneira coerente. Caso fosse verificado a ausência dessa coerência, mantinha-se essa justificativa exposta apenas no nível intermediário de cultura, ou seja, no nível dos valores e crenças expostas.

Além disso, foram considerados ainda os seguintes aspectos para a qualificação dos valores como suposições básicas:

- Relação com outros valores;
- Força de argumentação e validação do grupo;
- Ênfase ou entusiasmo nas falas dos participantes;
- Quantidade de citações sobre o mesmo valor;
- Tamanho das unidades de análise.

Vale ressaltar que, para ser considerado uma suposição básica, os valores não necessariamente teriam que apresentar todas essas características. Ocorreram casos, por exemplo, que a relação com outros valores e o entusiasmo nos discursos foram significativos o suficiente para que essa qualificação ocorresse.

Importante considerar também que, para a composição das suposições básicas deste trabalho, foram consideradas ainda os valores, crenças e sentimentos, que se

manifestaram nas entrelinhas, ou seja, no seu nível latente, conforme definição destacada anteriormente.

3 APORTE TEÓRICO

Partindo-se dos objetivos propostos anteriormente, este capítulo buscou apresentar, analisar e interligar os conceitos sobre Desperdício e Cultura Organizacional, acrescentando ainda algumas pesquisas empíricas sobre desperdício.

3.1 DESPERDÍCIO

Constatou-se nos levantamentos feitos nesta pesquisa que poucos são os trabalhos que fazem uma discussão sobre o conceito ou teoria sobre o desperdício, sendo que a grande maioria se concentra em estudos e reflexões de como eliminá-lo. A maior parte desses trabalhos se apoiam nas teorias sobre sustentabilidade ou questões ligadas ao meio ambiente, que, em tese, são muito mais abrangentes e fogem ao propósito desta pesquisa. Dessa forma, são destacados a seguir alguns conceitos e teorias encontrados sobre desperdício.

Ballarin (1985, p. 12) define desperdício como sendo

[...] o gasto inútil de bens ou parte deles, que não são aproveitados, num esbanjamento e desbarato que direta ou indiretamente acarretam perdas do que resultam prejuízos para a coletividade e o indivíduo.

De maneira direta e sucinta, Camargo (1994, p. 5), por sua vez, defende que o desperdício consiste em “[...] qualquer atividade que não adicione valor é desperdício (perda)”, destacando também a importância do impacto negativo dos desperdícios sobre os custos de produção.

Apesar de seu trabalho também se concentrar no combate ao desperdício como a maioria dos trabalhos encontrados, Wormark e Jones (1998, p.3) trazem uma definição do conceito de desperdício, que, de certa forma, é e mais alinhada às questões de gestão das organizações e um pouco mais completa que as demais definições. Os autores definem desperdício como

[...] qualquer atividade humana que absorve recursos mas não cria valor: erros que exigem retificação, produção de itens que ninguém deseja, acúmulo de mercadorias nos estoques, etapas de processamento que na verdade não são necessárias, movimentação de funcionários e transporte de mercadorias de um lugar para outro sem propósito, grupos de pessoas em uma atividade posterior que ficam esperando porque uma atividade anterior não foi realizada dentro do prazo, e bens e serviços que não atendem às necessidades do cliente.

Um importante ponto nessa definição é o destaque para a presença dos desperdícios não só na produção de bens como também no setor de serviços. Além disso, as duas definições anteriores tratam da criação de valor. Para efeito desta pesquisa, valor pode ser entendido como os benefícios gerados por meio de produtos ou serviços que atendam às necessidades do cliente (WORMARK e JONES, 1998).

Embora os conceitos apresentados sejam claros, optou-se por trazer também uma definição de desperdício mais próxima do senso comum. Assim, buscou-se o conceito em um dicionário, o qual apresentou os seguintes significados

1 - Despesa inútil e censurável; 2 - Esbanjamento; perda; 3 - Restos que ficam da manipulação ou fabrico de certas coisas; 4 - Conjunto de restos de fios das fábricas de fiação que se empregam na limpeza de máquinas (DICIONARIOAURELIO, 2018).

Ballarin (1985) classificou os desperdícios em cinco categorias, quais sejam: os de compensação, os de proteção, os recuperáveis, os inevitáveis e os evitáveis. O Quadro 1 apresenta um resumo dessas categorias.

Quadro 1 – Desperdícios a partir de Ballarin (1985)

Categoria	Conceito
Desperdício de compensação	Existem para evitar um desperdício ainda maior.
Desperdício de proteção	Existem para que determinado processo seja concluído.
Desperdícios recuperáveis	Materiais considerados lixo, mas que ainda podem servir para alguma outra finalidade.
Desperdícios inevitáveis	São os decorrentes de fenômenos naturais.
Desperdícios evitáveis	São todos aqueles que geram prejuízos de alguma maneira.

Fonte: Elaborado a partir dos conceitos de Ballarin (1985)

Os desperdícios de compensação são aqueles que existem para evitar um desperdício ainda maior. Para ilustrar essa forma de desperdício o autor usa o exemplo do comércio de automóveis, onde se gasta muito com propagandas para que determinada marca supere seus concorrentes, ao passo que, se todas essas

marcas se juntassem e concentrassem seus esforços em um único modelo, evitariam esse tipo de gasto “desnecessário”. Porém, observa-se que nos países em que o mercado é controlado e existe esse monopólio, o efeito colateral gerado é a perda em produtividade, gerando um desperdício oculto maior do que aquele com a publicidade (BALLARIN, 1985).

Os desperdícios de proteção são aqueles necessários para garantir a conclusão de determinado processo, geralmente ligados às questões da natureza como conservação ou reprodução. Aqui o autor usa o exemplo da reprodução que, “[...] para não desperdiçar um óvulo feminino a ser fecundado por um dos espermatozoides, dispõe-se de milhares, ou mesmo milhões destes últimos” (BALLARIN, 1985. p. 27).

É importante destacar que o conceito de desperdício tem sido diretamente ligado à sua inutilidade e à sua nocividade. Dessa forma, dado a utilidade ou necessidade dos desperdícios classificados acima, pode-se dizer que os mesmos seriam desperdícios aparentes ou falsos desperdícios, perdendo, em última análise, o caráter de desperdício (BALLARIN, 1985).

Os desperdícios recuperáveis, por sua vez, são basicamente aqueles que em primeira análise seriam considerados lixo, mas que podem servir para alguma outra finalidade. Como exemplo, tem-se o aproveitamento do esgoto feito pela China para produzir fertilizante (BALLARIN, 1985). Nesta classificação o autor não menciona a questão da reciclagem.

Os desperdícios inevitáveis são aqueles decorrentes de fenômenos naturais como furacões, terremotos, tempestades, dentre outros. Ou seja, são aqueles que em que o homem não tem o controle (BALLARIN, 1985).

Os desperdícios evitáveis são todos aqueles que de alguma forma geram prejuízos, ou seja, tudo aquilo que consome algum tipo de recurso, seja trabalho, energia, água, tempo, dentre outras coisas, mas não agregam valor ao produto ou serviço (BALLARIN, 1985). De acordo com Ballarin (1985), são os desperdícios desta categoria em que os esforços devem se concentrar, buscando conhecê-los, e analisando suas origens e suas causas, e procurando maneiras para reduzi-los ou eliminá-los. Dentre os desperdícios desta categoria, o autor faz destaque aos

decorrentes de: falta de infraestrutura adequada; falta de organização e planejamento; falta de critério e compreensão; falta de cuidado (displícência) (BALLARIN, 1985).

Sobre o desperdício ao redor do mundo, Borges (1991) destaca a preocupação dos países de Primeiro Mundo com a falta de zelo com os recursos naturais nos países latino americanos, especialmente o Brasil. Seguindo o raciocínio, o autor adiciona que “o Brasil parece ser um dos países latinos mais férteis para o cultivo do desperdício”, fazendo uma associação entre a grande capacidade produtiva do país e a presença do desperdício em igual proporção.

Da mesma forma, Crespo e outros (2009) também destacam o elevado desperdício dos recursos naturais na economia brasileira, acrescentando ainda que a redução do desperdício representa uma importante “reserva de desenvolvimento para o Brasil” (CRESPO *et al*, 2009. p. 39).

Ballarin (1985), por outro lado, salienta que o desperdício não é uma realidade apenas dos países subdesenvolvidos. Segundo o autor, países como os Estados Unidos e o Canadá, em virtude do seu modo de vida, são nações que não veem a questão do desperdício com preocupação. Em contraponto, os países europeus, com suas experiências acumuladas em guerras e cataclismos de várias formas, habituaram-se a poupar e combater o desperdício (BALLARIN, 1985).

Mesmo não tratando especificamente sobre a cultura, o exemplo citado por Ballarin (1985) dos países europeus está bem alinhado à definição de cultura que será abordada mais a frente, no que se refere ao aprendizado em situações adversas e a incorporação dos comportamentos de sucesso aos hábitos.

A relação entre desperdício e a cultura é destacada por Crespo e outros (2009, p.39). Segundo os autores,

[...] a cultura do desperdício é a marca do nosso tempo, fruto de um modelo econômico apoiado em padrões de consumo e produção insustentáveis, que ultrapassa as camadas de alta renda e paradoxalmente atinge as camadas menos favorecidas. Cabe-nos refletir sobre a origem e a hegemonia de uma cultura pautada pelo desperdício.

Da mesma forma, Borges (1991) faz uma associação entre esses dois elementos e acrescenta que essa relação existe no Brasil. Para o autor, “o desperdício está incorporado à cultura brasileira” (BORGES, 1991. p. 17).

Sendo o desperdício uma característica marcante da cultura brasileira, entende-se que o mesmo possa acontecer nas organizações do país, uma vez que, de acordo com Hofstede (1994), a cultura organizacional é influenciada pela cultura na qual a organização está inserida. Segundo o autor, “Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere” (Hofstede, 1994. p.180).

Dessa forma, será trabalhado mais à frente o conceito de cultura organizacional. Antes, porém, serão apresentados alguns trabalhos empíricos sobre desperdícios, especialmente os ligados ao serviço público e às universidades.

3.2 PESQUISAS EMPÍRICAS SOBRE DESPERDÍCIOS

A revisão bibliográfica sobre o tema desta dissertação visou o levantamento de publicações específicas versando sobre desperdícios em universidades.

A busca realizada no portal de periódicos da Capes teve como resultado 763 artigos, quando utilizado os descritores “desperdício AND universidade”. As publicações encontradas datam do período de 1977 a 2017, revelando, portanto, uma preocupação com assunto, pelo menos, nos últimos 40 anos.

Do total de publicações encontradas 436 foram escritas em português, compreendidas entre 1995 e 2017. Em espanhol retornaram 95 artigos, no período de 2004 a 2017.

Ao se utilizar os vocábulos em inglês retornaram 475.546 artigos, que quando filtrados pelo assunto *wastemanagmente* resultaram em 13.798 publicações, um número ainda muito alto. A redução da pesquisa para os últimos dez anos ainda trouxe 9.633 publicações e nos cinco anos mais recentes, 5.623.

Dessa forma, a presente revisão bibliográfica ficou delimitada à língua portuguesa, não só pela grande quantidade de material produzido, como também por se tratar de

pesquisa referente à universidade brasileira, cujos processos de gestão e comportamento humano podem se diferenciar substancialmente em relação a outros países. Assim, mesmo que em língua portuguesa, foram excluídos os artigos referentes a Portugal.

Assim, foram estabelecidos alguns critérios para a inclusão e exclusão do material a ser analisado, focando-se somente naqueles que trataram do tema em sua especificidade. Isso porque alguns artigos foram originários de teses e dissertações que traziam o nome das universidades às quais estavam vinculados. Nesses casos os trabalhos foram excluídos. Inicialmente foram incluídos os que evidenciaram a pertinência ao tema no próprio título e nas palavras chave. Em seguida os que efetivamente tratavam do assunto como foco central da publicação.

Após leitura preliminar foi possível classificar os conteúdos de acordo com o foco e o grau de profundidade do estudo referente ao desperdício: apenas menção ao tema (MT), tema que resulta no conteúdo específico (RCE) e conteúdo específico da pesquisa (CE). Para uma análise mais detalhada, foram selecionados os artigos da categoria CE.

Conforme pode ser observado no Quadro 2, a pesquisa realizada obteve como resultado um total de 29 publicações no segmento universitário público que mencionaram algum tipo de desperdício.

Quadro 2 – Publicações sobre desperdício

Ano	Autor	Veículo	Observações	Cód
2000	Pessoa	Tese	Gestão das universidades federais brasileiras – um modelo fundamentado no <i>balanced scorecard</i>	MT
2003	Peter e outros	Artigo	Proposta de um sistema de custos para as universidades federais brasileiras fundamentado no <i>activitybasedcosting</i>	MT
2004	Kraemer	Artigo	A universidade do século XXI rumo ao desenvolvimento sustentável	MT
2006	Otranto	Artigo	A reforma da educação superior do Governo Lula: da inspiração à implantação	MT
2007	Rebello	Artigo	Programa 5S no Serviço de Biblioteca e Documentação Científica do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo	MT
2008	Limana	Artigo	Desfazendo mitos: o que estão fazendo com o SINAES?	MT
2009	Leda e Mancebo	Artigo	REUNI: heteronomia e precarização da universidade e do trabalho docente	MT
2009	Adachi	Dissertação	Evasão enquanto desperdício e inserção social	MT

				Conclusão
Ano	Autor	Veículo	Observações	Cód
2009	Paula	Artigo	A formação universitária no Brasil: concepções e influências	MT
2010	Gomes	Dissertação	A visão dos gestores e professores sobre práticas de ensino e gestão no hospital universitário na Universidade Federal do Ceará	MT
2011	Martins e Rocha	TCC	Evasão e tempo de permanência no curso de estatística da Universidade Federal Do Paraná	MT
2012	Borges e Aquino	Artigo	Políticas de expansão de vagas do Reuni	MT
2012	Ferreira	Artigo	Reformas na Educação Superior: de FHC a Dilma Rousseff (1995-2011)	MT
2013	Mello e outros	Artigo	O fenômeno evasão nos cursos superiores de tecnologia: estudo em uma universidade pública no sul do Brasil	MT
2013	Rita e outros	Artigo	Gestão sustentável de restaurantes universitários: o caso de uma universidade federal no sul do Brasil	MT
2014	Gomes	Dissertação	Gestão ambiental para o campus universitário do Pici da Universidade Federal do Ceará	MT
2014	Alencar	Dissertação	Evasão enquanto desperdício e inserção social	MT
2014	Ferreira	Dissertação	Compras públicas sustentáveis da universidade federal do Ceará	MT
2014	Fialho	Dissertação	Evasão escolar: o caso da Universidade Federal da Paraíba	MT
2014	Oliveira e Gadelha	Artigo	A gestão ambiental e a análise do uso racional e ecologicamente corre todos recursos naturais e seus processos no centro de tecnologia da Universidade Federal do Ceará	MT
2014	Oliveira, Correia e Gomes	Artigo	Escala de consumo sustentável: um estudo comparativo entre alunos e professores da Universidade Federal de Campina Grande –PB	MT
2015	Oliveira	Tese	Sustentabilidade socioambiental no ensino superior: um estudo com indicadores na Universidade Federal De Sergipe	MT
2015	Maio e Nascimento	Artigo	Educação Ambiental na Administração Pública: A implantação da A3P na Universidade Federal do Vale do São Francisco/Univasf-PE	MT
2015	Ocampo	Dissertação	Consumo energético e impactos ambientais de instituições de educação superior - Itajubá	MT
2016	Andriola	Artigo	Planejamento Estratégico na Universidade do Ceará	MT
2016	Araújo	Dissertação	Gestão do conhecimento e soluções de TE	MT
2016	Kosby e Pinto	Artigo	O papel do administrador na estrutura acadêmica da Universidade Federal do Rio Grande	MT
2016	Oliveira	Dissertação	Eficiência nos gastos de Instituições Federais de Ensino Superior	MT
2016	Perlin e outros	Artigo	Comportamento ecológico: um estudo como os estudantes de administração e ciências contábeis da Universidade Federal de Santa Maria- RS	MT

Fonte: Elaboração própria, a partir dos autores citados no corpo do quadro.

A seu turno, no Quadro 3, estão dispostas 20 publicações que trataram de temas correlatos e que ao final deram ênfase ao desperdício.

Quadro 3 – Publicações com temas correlatos ao desperdício

Ano	Autor	Veículo	Observações	Cód
1997	Cordeiro e outros	Artigo	Tratamento integral de pacientes crônicos no hospital da UERJ	RCE
2008	Baba	Tese	Diagnóstico e análise de um restaurante universitário	RCE
2011	Carneiro	Dissertação	Gerenciamento de resíduos sólidos em um restaurante universitário	RCE
2011	Gomes	Dissertação	Uso racional de água na Universidade Federal de Goiás	RCE
2013	Bochnia e outros	Artigo	Gestão de resíduos sólidos em um restaurante universitário	RCE
2013	Carvalho e Souza	Artigo	Agenda ambiental e licitação sustentável para um restaurante universitário	RCE
2014	Cunha, Nascimento e Durso	Artigo	Evasão universitária em instituições públicas federais da região sudeste	RCE
2014	Curi e outros	Artigo	Eficiência das universidades federais quanto ao uso dos recursos renováveis	RCE
2014	Gomes e Gama	Artigo	O consumo nosso de cada dia na Universidade Federal do Sergipe	RCE
2014	Hall e outros	Artigo	Compras públicas sustentáveis nas universidades federais brasileira	RCE
2014	Nuintin e outros	Artigo	Eficiência da aplicação de recursos públicos nas Universidades Federais	RCE
2015	Cunha	Dissertação	Controle do sistema de abastecimento de água na Universidade Federal do Rio Grande do Norte	RCE
2015	Dantas	Dissertação	Índice de desempenho energético da iluminação pública da USP	RCE
2015	Martins e outros	Artigo	Gestão de custos: um diagnóstico em hospitais universitários federais	RCE
2015	Kazuhiko	Dissertação	Iluminação artificial e natural das bibliotecas da UTFPR	RCE
2016	Cardoso	Dissertação	Qualidade dos gastos públicos no Ifes	RCE
2016	Crispim	Dissertação	Eficiência da energia elétrica na Universidade Federal de Goiás	RCE
2016	Diogo e outros	Artigo	Percepções de coordenadores de curso superior sobre evasão, reprovações e estratégias preventivas	RCE
2016	Ferreira	Dissertação	Análise da execução orçamentária da Universidade Federal de Pernambuco	RCE
2016	Martins e outros	Artigo	Estudo dos resíduos sólidos gerados no restaurante universitário da UFMT	RCE

Fonte: Elaboração própria, a partir dos autores citados no corpo do quadro.

Por fim, foram encontradas 11 publicações que fazem referência direta ao tema como foco do estudo, as quais foram analisadas em maior profundidade (Quadro 4).

Quadro 4 – Publicações com referência direta ao tema como foco de estudo

Ano	Autor	Veículo	Observações	Cód
2001	Aranha	Dissertação	O desperdício como indicador de custo de qualidade em hospitais	CE
2004	Aranha e Vieira	Artigo	O objetivo da pesquisa foi: criar indicadores de avaliação dos desperdícios de forma a fornecer subsídios para as áreas do hospital e para a Administração Superior.	CE
2010	Motta	Dissertação	O combate ao desperdício no gasto público: comparação entre os sistemas privado, público federal norte americano e brasileiro	CE
2011	Castilho e outros	Artigo	Principais fontes de desperdício de unidades assistenciais de um hospital universitário	CE
2013	Castro e Castilho	Artigo	O custo do desperdício de materiais de consumo em um centro cirúrgico	CE
2013	Carli e outros	Artigo	Racionalização do uso da água em uma universidade	CE
2013	Cavalcante	Dissertação	Educação ambiental e consumo sustentável contra a cultura do desperdício	CE
2014	Oliveira e outros	Artigo	O comportamento socioambiental de uma instituição pública de ensino superior: o centro de tecnologia da Universidade Federal Do Ceará	CE
2014	Araújo e Altro	Artigo	Gestão de resíduos sólidos na Universidade Federal Fluminense	CE
2016	Oliveira, Colla e Martins	Artigo	Análise do desperdício de alimentos em unidade de alimentação e nutrição de um hospital na cidade de Cascavel-Paraná.	CE
2016	Fornazari e Borges	TCC	Automação e consumo de energia	CE

Fonte: Elaboração própria, a partir dos autores citados no corpo do quadro.

3.2.1 Dissertação de Aranha (2001)

O objetivo do trabalho de Aranha (2001, p.5) foi “conhecer as causas dos desperdícios” do Hospital de Clínicas da Universidade Estadual de Campinas para, a partir de sua análise, encontrar formas de mitigação ou eliminação desses desperdícios, por meio da criação de indicadores.

O autor partiu do princípio que o desperdício deveria fazer parte dos custos de qualquer organização, devendo ser utilizada uma metodologia apropriada para medi-lo, por se tratar, de um assunto de extrema importância para as instituições.

No texto de sua dissertação foram encontrados seis tipos de desperdícios, conforme exposto no Quadro 5.

Mais especificamente em relação ao ambiente organizacional, Aranha (2001, p. 50-61) apresenta os seguintes tipos de desperdícios

- Estoque de material
- Produtos ou serviços em fila de espera para serem executados
- Transportar produtos ou serviços entre máquinas e seções
- Movimento das mãos e do corpo além do necessário, gerando desgaste da pessoa e menor produtividade
- Problemas e definição de planejamento e produto
- Produtos com defeitos
- Estoques além do necessário

Quadro 5 – Tipos de desperdícios

Tipos de desperdícios	Características
Desperdício com relação às raízes históricas	Desperdício de recursos naturais face à sua abundância, gerando altas taxas de mortalidade (desperdício de vidas) [...] uso do trabalho escravo, gerando desperdício da capacidade humana por não ter lhes dado oportunidade de se qualificarem e crescerem como seres humanos. Na atualidade ainda existe esse tipo de desperdício por faltarem escolas, vagas, salas de aula, etc. “Num país soberbo de recursos naturais, o país se dá ao luxo de desperdiçar o povo”. (SILVA, 1993 apud SILVA, 2001, p.52)
Desperdício com relação à posse	Com o surgimento da sociedade consumista, abriu-se uma porta no comportamento humano para o hábito do desperdício, ao consumo acima do necessário.
Desperdício com relação ao lixo	O lixo e o desperdício como duas faces da mesma moeda, uma vez que a maior parte do que se desperdiça, vai para o lixo.
Desperdício em relação a um bem comum	O desperdício como consequência da falta de interesse por um bem comum. A falta de interesse e compromisso pelo que é comum, gera desperdício.
Desperdício com relação ao tempo, ou desperdício planejado	“Tempo gasto com processos não bem-sucedidos, tempo gasto com retrabalho, tempo gasto com projetos mal definidos, ou mal estruturados”. Implícitos têm o desperdício com as ações humanas e os próprios recursos.
Cultura do desperdício da energia	O desperdício como gerador de escassez. Cita-se o “Racionamento é um velho conhecido do Brasil”, referindo a aspectos históricos desde 1879, passando pelos blecautes de guerra, pelo início da industrialização no país, a falta de chuvas, levando a racionamentos, corte de energia e uso do horário de verão, por exemplo.
Cultura do desperdício da água	O desperdício como gerador de escassez. Relata-se as campanhas para uso racional da água, devido à falta de chuvas e aos baixos níveis dos reservatórios, como ocorrido em São Paulo, com relativa frequência. Além disso, há necessidade de recuperação das bacias, cujas nascentes tem secado, juntamente com a poluição dos rios, por se constituírem verdadeiros depósitos de dejetos.

Fonte: Aranha (2001)

Ao fazer a leitura da pesquisa, foi encontrada a citação de Bonder (2003) cujo trabalho chamou a atenção pelo seu título, levando ao resgate da obra original. Nele o desperdício foi tratado sob vários ângulos apresentados no Quadro 5 anterior, destacando-se aqui, aquele referente ao conceito de bem comum, segundo o qual, em atividades nas quais as tarefas são muito fragmentadas, as possibilidades de desperdício são maiores, uma vez que se perde a noção de que aquele bem não pertence a quem o manuseia ou consome. Logo, é necessário ter uma consciência de que o desperdício é jogar algo que pertence a todos, no lixo. Quando essa consciência de bem comum passa a existir, ela elimina o desperdício do modo de vida das pessoas.

3.2.2 Artigo de Aranha e Vieira (2004)

Os autores tomaram por base o trabalho anterior de Vieira (2001) com o propósito de ampliá-lo, justificado pelo fato do excesso da demanda sobre os serviços da rede pública de saúde. Entre as causas estão:

[...] a escassez de oferta desses bens, para que os mesmos sejam realizados com eficiência e eficácia por parte do prestador, de forma a eliminar falhas ou gargalos nos processos existentes, bem como a redução de custos, quer os custos gerais, quer os custos da qualidade (ou não qualidade) e em particular um determinado custo, o desperdício. (ARANHA; VIEIRA, 2004, p. 2).

Dessa forma, os autores analisaram o desperdício de: materiais, recursos humanos, métodos de trabalho e medições, equipamentos/máquinas, meio ambiente, fornecedores.

A pesquisa de opinião sobre quais eram os tipos de desperdícios percebidos, somando 76,2% estão: material hospitalar (32,1%), energia elétrica (8,6%), água (8,5%), medicação (7,2%), alimentos (6,5%), material de higiene e limpeza (4,8%), impressos (4,8%), material de escritório (3,7%), exames laboratoriais (3,0%) e equipamentos/ móveis (2,7%).

Com relação às causas dos desperdícios foram encontrados:

[...] uso inadequado, correspondendo a 19,9%; manutenção, 13,1%; material não usado (perda), 11,1%; uso abusivo, 10,3%; luz acesa desnecessária, 10,0%; falta de material (fator externo), 5,3%; qualidade material (fator externo), 3,8%; e desorganização 3,6%. No total, o percentual acumulado somou 77,2%. (ARANHA; VIEIRA, 2004, p. 2).

3.2.3 Dissertação de Motta (2010)

Motta (2010) realizou uma pesquisa intitulada: “O combate ao desperdício no gasto público” fazendo uma comparação entre Brasil e Estados Unidos, no que tange aos sistemas de preços de compra.

Logo nas primeiras páginas registra a dificuldade e a complexidade de se reduzir desperdícios e custos que não se mostram necessários, bem como cortar despesas.

Ao longo do texto destaca a importância da formação do comprador e a necessidade de sua valorização. Destaca também “a predominância do combate ao Desperdício Ativo (corrupção) em detrimento do combate ao Desperdício Passivo (ineficiência)” (MOTTA, 2010, p. 106).

Após análise exaustiva do processo de compras no setor público brasileiro, percebeu que há um foco na escolha do fornecedor, que tem conseguido reduzir não só o preço dos produtos, como também do processo de aquisição. No entanto, chama a atenção para desperdícios gerados pela falta de planejamento para a aquisição de produtos e, também, na gestão de contratos, que não tem recebido a devida atenção no caso das compras no Brasil.

Concluindo, nas palavras do autor

É simples identificar como elemento base, que a legislação brasileira sobre aquisições públicas é culturalmente voltada para o rito, e de uma forma tal, que a questão da eficiência é reduzida à condição de subproduto eventual do processo de compra.

[...]

Neste sentido, como a escolha do fornecedor é a fase do processo de compras que concentra as maiores preocupações da lei e dos agentes de acompanhamento e controle, já que identificada como o centro das possíveis tentativas de ação ilícita, esta recebe a maior atenção e funciona como uma espécie de pivô do processo de aquisições, em torno do qual todo o restante gira. (MOTTA, 2010, p. 156).

3.2.4 Artigo de Castilho e outros (2011)

Os autores iniciam seu texto explanando sobre a elevação dos custos de hospitais na rede pública e a necessidade de os gerentes adquirirem conhecimentos sobre custos, uma vez que eles estão relacionados com desperdícios, podendo ser definidos

[...] sendo o uso dos recursos disponíveis de forma descontrolada, abusiva, irracional e inconsequente. É o uso sem necessidade, sem finalidade e sem

objetivo definido. O desperdício não está ligado, necessariamente, ao uso da quantidade acima das necessidades que se tem. Às vezes se gasta pouco, mas se gasta mal, e isso também é desperdício. (CASTILHO et al. 2011, p. 1614).

Entre os focos de desperdícios, os autores destacaram:

- Materiais – 36%
- Estrutura física – 27%
- Leitos – 13%
- Equipamentos – 11%
- Processos de trabalho – 10%
- Pessoal – 3%

A maioria dos materiais, obviamente, está relacionada à parte operacional da atividade fim do hospital, sendo as principais alegações, “a falta de conscientização do impacto sobre os custos da unidade” (CASTILHO et al. 2011, p. 1616).

Em relação à estrutura física, os desperdícios mais citados foram a água, a energia, gases medicinais e telefone, nesta sequência. Esses problemas têm como causa a falta de manutenção que leva a perda sem uso e à falta de consciência, com o uso do telefone para chamadas particulares, por exemplo.

No tocante aos equipamentos, os que foram mais citados estão relacionados às práticas médicas e de enfermagem no seu cotidiano. Quanto aos leitos, as razões citadas como desperdício incluíram a ocupação por tempo prolongado, ocupação por internação menor de 24 horas e ocupação por pacientes de alta.

Nos processos de trabalho os fatores mais indicados foram: burocracia, falta de sistema informatizado para reduzir a papelada, problemas de comunicação entre setores diferentes, e falta de organização dos serviços de apoio.

Quanto aos recursos humanos o maior problema está concentrado na escala de trabalho; na distribuição de pessoal, gerando excesso de trabalho em alguns setores; incidência de licenças médicas sem reposição e, por fim, profissionais que não apresentam um perfil adequado para atuarem nos locais onde estão lotados.

Por fim, está o custo, que não têm índices de desperdícios para serem usados como parâmetro de comparação, a falta de mecanismos informatizados que permitam rastrear o uso e fazer o controle do consumo realmente ocorrido.

3.2.5 Artigo de Castro e Castilho (2013)

Trata-se de um artigo originário da tese de Castro, defendida em 2012. O objetivo foi

[...] identificar os tipos, as quantidades e o custo dos materiais de consumo encaminhados, utilizados, estornados e desperdiçados nas cirurgias; classificar os desperdícios como perdas evitáveis e não evitáveis, e calcular o índice de desperdício dos materiais de consumo no intraoperatório no Centro Cirúrgico de um hospital universitário de São Paulo (CASTRO; CASTILHO, 2013, p. 1228).

Por se tratar especificamente do caso de cirurgias, não serão aqui mencionados os itens levantados como desperdícios e suas causas. Mas cumpre registrar que no tocante ao que pode ser evitado o destaque foi para o “comportamento das equipes de saúde e a cultura e gestão das organizações. Em contrapartida, o desperdício considerado não evitável os autores indicaram a indústria como a fonte da causa, pois para eles há desperdício econômico no processo de compra e, também de matéria-prima. Além disso, essa última gera resíduos que causam prejuízos ao meio ambiente.

3.2.6 Artigo de Carli e Outros (2013)

Os autores fazem referência ao uso da água nas dependências de uma universidade com foco em seu desperdício, tendo os laboratórios entre os principais responsáveis, devido às suas rotinas.

Dessa forma, a análise ficou focada em 51 equipamentos de 17 laboratórios. Ao final, os autores fizeram algumas sugestões para o controle do consumo de água, por meio de seu uso e conservação racionais. Entre as medidas efetivas estão:

[...] medição setorizada por blocos, reúso de efluente advindo da estação de tratamento da UCS para irrigação de jardins, utilização de equipamentos economizadores de água nos sanitários, aproveitamento de água das pias nos sanitários masculinos e quantificação da água de resfriamento descartada nos laboratórios. (CARLI et al, 2013, p. 152).

Essas medidas encontram-se detalhadas no texto do artigo, servindo como referência para outras instituições.

3.2.7 Dissertação de Cavalcante (2013)

O objetivo desta dissertação teve como foco uma comparação entre a percepção sobre consumo sustentável e a cultura do desperdício, na percepção de alunos e professores em uma escola de ensino fundamental. Os principais focos de desperdícios encontrados estão relacionados à água, ao papel, à energia. Durante a pesquisa foram desenvolvidos experimentos visando mostrar aos alunos, a falta de percepção sobre os desperdícios e suas consequências.

Porém, muito mais do que os resultados obtidos, interessa aqui o enfoque sobre a cultura do desperdício, a partir da situação observada, ou seja, o desperdício no cotidiano dos setores da escola em função da falta de informação e das consequências desse comportamento.

O documento cita o vocábulo 28 vezes, mencionando como fato em diversos locais sem, no entanto, fazer uma discussão sobre o tema.

3.2.8 Artigo de Oliveira e Outros (2014)

O objetivo do artigo de Oliveira e outros foi “Analisar o comportamento socioambiental de uma parte importante de uma instituição pública do ensino superior como o Centro de Tecnologia”. A pesquisa investigou se existia desperdícios ou mau uso no consumo de água, de energia e papel, diferenciando-os de acordo com os segmentos de ensino, pesquisa e extensão.

Ao longo do texto alguns pontos merecem ser destacados, como o fato de a energia ser medida de forma total, em todo o campus, sem “[...] medição por unidade consumidora, ao contrário da água que tem em cada prédio o seu hidrômetro”, impossibilitando o controle mensal em cada unidade. Isso significa que fica impossibilitada também, qualquer iniciativa de campanhas para conscientizar os usuários sobre o desperdício e suas consequências. (OLIVEIRA et al., 2014, p. 47).

O público pesquisado (71%) afirmou que existe desperdício de energia, papel e água, sendo que 24% disseram não haver.

Entre as sugestões apresentadas para sanar esses problemas, estão:

Instalar sistemas automáticos de desligamento de luzes e ar-condicionados quando não houver movimentação na sala ou corredores, como já há nas instituições particulares.

Colocar uma pessoa “sintonizada” com os horários de funcionamento das salas para ligar e desligar nas horas certas.

Talvez campanhas de conscientização que envolvam os próprios alunos.

Divulgação dos custos associados ao consumo de água, energia, papel etc. de cada unidade. (OLIVEIRA et al., 2014, p. 49).

Quanto ao comportamento em relação a problemas de vazamento de água, 67% dos participantes afirmaram que comunicam o fato ao setor de manutenção e 69% afirmaram que há vantagens em se utilizar água de poços ou de reuso em algumas necessidades, como o caso dos jardins.

O consumo de papel ficou centrado em quatro tipos: almoço, higiênico, toalha e ofício A4, sendo que 76% desconhecem medidas da instituição para redução desse tipo de material em seus setores, enquanto 21 % já tomaram alguma providência em relação a isso.

O restante do texto enfoca mais a gestão ambiental, seus desafios e suas dificuldades no Centro Tecnológico, objeto de estudo.

3.2.9 Artigo de Araújo e Altro (2014)

A pesquisa desenvolvida por Araújo e Altro (2014) na Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense, tomou por base o Decreto nº 5.940, de 25 de outubro de 2006, que regulamenta a “separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis” e a Lei nº 12.305, de 02 de agosto de 2010, que “Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências”.

Ao final, os autores concluem que na Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense ocorre uma negligência em relação a esses instrumentos legais, que é preocupante. Trata-se, pois de um trabalho que descreve de forma minuciosa a questão do aproveitamento de resíduos sólidos, no sentido de evitar desperdícios

em relação ao material descartado, focando também nas consequências de sua destinação incorreta.

Araújo e Altro (2014, p. 321) concluem sua pesquisa fazendo sugestões, tomando por base o método 5w2h, a partir do qual elaboraram propostas de melhorias sobre os seguintes aspectos:

- Sensibilização e comprometimento da alta direção: estabelecimento de uma política institucional para a gestão de resíduos sólidos;
- Sensibilização dos prestadores de serviços terceirizados e revisão dos contratos;
- Oficinas de Sensibilização para públicos específicos (docentes, discentes, técnicos, visitantes, prestadores de serviços terceirizados);
- Definição dos pontos de instalação dos coletores;
- Definição das operações de transbordo;
- Previsão da sensibilização das cooperativas populares e termos de responsabilidade.

3.2.10 Artigo de Oliveira, Colla e Martins (2016)

O artigo de Oliveira, Colla e Martins (2016) tem na frase inicial de seu resumo a expressão “cultura do desperdício”, como algo que faz parte do cotidiano das pessoas, sem medidas para mudar essa situação.

O objetivo do estudo foi verificar “Quais atitudes/alternativas devem ser consideradas para melhor gerir as perdas/desperdícios de alimentos para a fabricação do almoço em uma unidade de alimentação e nutrição de um hospital”.

A estratégia de campo foi pesar os alimentos produzidos antes de sua distribuição aos pacientes e, após o almoço, pesar os alimentos não consumidos e os restos da não ingestão. Os dados gerados desse procedimento serviram para medir os seguintes itens:

eficiência do planejamento no que diz respeito ao número de refeições a serem servidas, per capita definido, falhas de treinamento em relação ao porcionamento, utensílios de servir inadequados, preparações incompatíveis com o padrão do cliente ou com seus hábitos alimentares. (OLIVEIRA; COLLA; MARTINS, 2016, p. 185).

Outros fatores também puderam ser avaliados e, ao final, os autores encontraram uma média de 30,6% de desperdícios, sendo que entre as causas estavam a falha na comunicação referente à alta do paciente e a condição do internado, que pode não aceitar a alimentação.

Houve problema também no planejamento da produção de alguns alimentos, que necessitavam de adequação ao consumo para evitar desperdícios.

Como se pode ver, embora o texto trate diretamente de desperdício em uma instituição pública, os resultados não se mostraram afetos ao objeto deste trabalho.

3.2.11 TCC de Fornazari e Borges (2016)

O TCC de Fornazari e Borges (2016) partiu do princípio que existe desperdício de energia elétrica, apontando como problema de estudo a falta de consciência e comportamento adequado de alunos em sala de aula em universidades federais.

A partir de outros estudos realizados, verificaram a possibilidade de redução do consumo de energia da ordem de 40%, quando aplicados alguns recursos da tecnologia.

Assim, fizeram um estudo que levou à proposta de desenvolver um sistema

[...] composto por um Controlador Lógico Programável (CLP), sensores de presença e um sistema supervisão para o monitoramento e controle da iluminação e consumo de energia das salas de aula em universidade pública, a fim de otimizar a eficiência energética. (FORNAZARI; BORGES, 2016, p. 2).

Os autores, alunos do Curso de Engenharia Eletrônica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, não só desenvolveram o projeto, como também o implementaram.

Foram detectados diversos trabalhos relacionados ao desperdício de água, energia, papel e outros, de forma separada. Porém as realidades das universidades estudadas apresentavam diferenças significativas em relação ao objeto de estudo da presente dissertação. Dessa forma, não foram aqui relacionados e descritos.

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentre os trabalhos pesquisados para a construção desta parte do referencial teórico destacam-se os de Edgar H. Schein. Esse autor é citado pela maioria dos pesquisadores que se dedicam ao estudo da Cultura Organizacional, muito provavelmente por ser um dos pioneiros nessa área e por suas análises serem muito bem estruturadas, apresentando abrangência e profundidade. Diante disso,

escolheu-se uma obra desse autor como referência básica para a construção desta parte do referencial teórico.

Em sua obra cujo título é *Cultura Organizacional e Liderança*, Shein (2009) começa destacando como as forças internas, o que está “abaixo da superfície”, pode influenciar e restringir o comportamento das pessoas quando inseridas à determinado grupo. Ele comprara essas características grupais às de personalidade dos indivíduos quando em ações individuais (SCHEIN, 2009. p. 8). Essa estreita relação entre cultura e comportamento, e a influência de uma sobre a outra, pode ser detectada em vários aspectos de ambas as teorias.

Antes de fazer uma definição sobre o conceito de Cultura Organizacional, Shein (2009. p. 1) destaca quatro importantes características relacionadas a ela: A primeira refere-se à estabilidade. “A cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade”; A segunda diz respeito à profundidade. “Cultura é a parte mais profunda, frequentemente inconsciente, de um grupo. Assim, é menos tangível e menos visível do que as outras partes”. O autor faz também uma relação entre essas duas características, destacando que “quando algo está mais profundamente inserido também ganha estabilidade”; A terceira característica refere-se à extensão. Segundo ele, a cultura “influencia todos os aspectos de como uma organização lida com sua tarefa principal, seus vários ambientes e suas operações internas”; A quarta e última característica trata da “padronização ou integração”, que para Schein (2009), traduz “a essência do que entendemos como “cultura””. Essa última característica refere-se a como os elementos culturais, sejam eles ritos, valores, comportamentos e clima, “vinculam-se em um todo coerente” da organização. O autor também relaciona esta característica com a primeira (estabilidade), destacando a forma como a última contribui para o fortalecimento da estabilidade cultural.

De acordo com o dicionário da língua portuguesa, cultura pode ser entendida como “Conjunto dos hábitos sociais e religiosos, das manifestações intelectuais e artísticas, que caracteriza uma sociedade: cultura inca; a cultura helenística”. O mesmo acrescenta ainda que cultura pode ser compreendida como “Normas de comportamento, saberes, hábitos ou crenças que diferenciam um grupo de outro: provêm de culturas distintas” (DICIO, 2017).

Essa definição de cultura, apesar de tratá-la de maneira abrangente, aproxima-se às definições sobre a cultura nas organizações, especialmente a segunda parte destacada. Isso também pôde ser percebido entre as definições de cultura organizacional, as quais apresentam semelhanças significativas em suas essências, a despeito dos inúmeros conceitos encontrados sobre essa temática. O Quadro 6 apresenta alguns desses conceitos.

Quadro 6 – Conceitos de Cultura Organizacional

Autor	Conceito
Tavares (1991. p. 67)	“[...] um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais”.
Pettigrew (1979. p. 574)	“um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”.
Hall (1978. p. 80)	“[...] a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem.”
Fleury e Fischer (1996. p.22)	“[...] a cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação”.
Hofstede (1994. p. 180)	Hofstede defende que a compreensão da cultura organizacional passa pela análise da cultura a qual a mesma está inserida. Segundo o autor, “Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere”.
Aktouf (1994. p. 42)	“uma maneira diferente de designar um sistema informal generalizado, irracional e talvez, profundamente subjetivo ou inconsciente”.

Autor	Conceito
Deal e Kennedy (2000. p. 21)	Esses autores defendem que o valor é o “pano de fundo de qualquer cultura corporativa. Como a essência da filosofia da companhia para a realização do sucesso, os valores servem de senso de direção comum para todos os empregados e guia de comportamento para o seu dia-a-dia”.
Smircich (1983. p. 347)	Esse autor faz uma divisão em duas vertentes sobre o campo de estudo em Cultura Organizacional. A primeira trata-se da perspectiva funcionalista e gerencialista em que considera a cultura como “algo que a organização tem”. Dessa forma, considera-se que as organizações criam traços culturais que influenciam o comportamento de seus membros e lhes proporcionam um senso de identidade, assegurando a estabilidade do sistema e servindo como um meio de moldar os comportamentos. A segunda vertente, de cunho fenomenológico, considera a cultura como “algo que a organização é”. Assim, entende-se que as organizações são estruturadas sob a influência das manifestações da consciência humana, e, por isso, o estudo de sua cultura deve ser por meio de seus aspectos expressivos, simbólicos e ideacionais.
Schein (2009. p. 16)	“[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”.

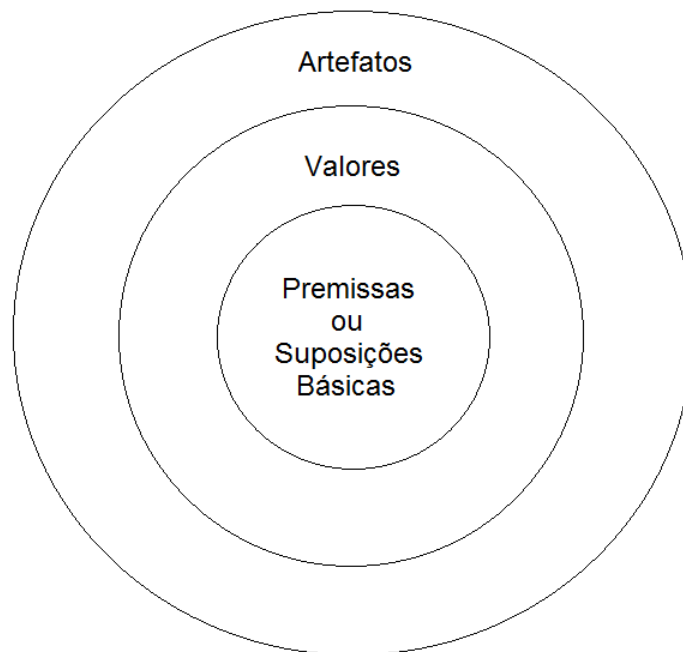
Fonte: Elaboração própria, a partir dos autores citados no corpo do quadro.

Um ponto importante a ser destacado na obra de Edgar H. Schein (2009) é a questão da influência dos grupos na formação cultural. O autor destaca que todas as pessoas pertencem ou participam de grupos distintos, seja de amigos, igreja, organizações formais ou informais, e esses grupos exercem influência sobre a formação cultural de outros grupos. Um indivíduo que trabalhe em uma determinada organização levará consigo elementos culturais absorvidos de outros grupos a que faz parte.

A Cultura Organizacional pode ser analisada em diferentes níveis ou camadas, tendo como base o quanto determinado fenômeno é de fácil observação ou não.

Nesse sentido, Trompenaars (1994) e Schein (2009) fazem essa divisão em três níveis: um externo ou superficial, em que se encontram os fenômenos de fácil observação; outro intermediário, em que estão crenças e valores compartilhados; e um terceiro, que se encontram as suposições ou premissas básicas. A Figura 3 ilustra os níveis de cultura.

Figura 3 – Níveis de Cultura (Trompenaars)



Fonte: Adaptado de Trompenaars (1994)

Apesar de não fazer uma clara divisão da Cultura Organizacional em níveis, Tavares (1991. p. 60) faz importantes observações a respeito do que Schein (2009) chamou de “artefatos”. Segundo a autora, as estruturas organizacionais mais visíveis representam “o nível de realidade mais externo e mais público da organização: aquele que é apresentado ao visitante e ao iniciante do processo de socialização interno”, mas que só são compreensíveis de forma plena depois de certo tempo de convivência. Ou seja, ela entende que os artefatos são de fácil visualização, mas de difícil compreensão em um primeiro contato.

Trompenaars (1994) e Schein (2009) destacam que o nível externo ou superficial, também conhecido como nível dos “Artefatos”, se refere aos produtos de fácil visualização, como por exemplo

[...] a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias observáveis e assim por diante. (SCHEIN, 2009. p. 24).

Schein (2009), assim como Tavares (1991), destaca que os artefatos, apesar de fáceis de observar, são difíceis de decifrar. Sobre isso, o autor defende que as interpretações sobre uma estrutura física ou uma linguagem própria de determinado grupo podem ser feitas por meio das suposições do observador, o que pode distorcer os significados que foram usados na composição desses artefatos. Por exemplo, ao ingressar em uma nova empresa e se deparar com uma linguagem compartilhada extremamente técnica, o ingressante pode pensar que a comunicação dessa empresa seja ruim caso suas experiências anteriores tenham mostrado que um vocabulário mais informal facilita as trocas de informações. Porém, para aquela nova realidade talvez seja uma forma de melhor direcionar as ações.

O nível intermediário da cultura, segundo Trompenaars (1994), refere-se às normas e valores. Para o autor,

[...] as normas são o sentimento mútuo que um grupo tem do que é “certo” ou “errado”. As normas podem se desenvolver em um nível formal, como leis aprovadas, e em um nível informal, como controle social. Os valores, por outro lado, determinam a definição de “bom e mau” e, portanto, estão intimamente relacionados aos ideais compartilhados por um grupo (TROMPENAARS, 1994. p. 23).

Nesse sentido, as normas estão relacionadas ao dever, de como o grupo tem que se comportar. Os valores, no entanto, estão relacionados aos desejos ou pretensões do grupo, ou seja, eles “servem como critérios para determinar uma opção dentre as alternativas existentes” (TROMPENAARS, 1994. p. 23).

Trompenaars (1994) destaca ainda que a estabilidade da cultura é influenciada pelo quanto as normas refletem os valores de determinado grupo. Quando esses dois elementos são contraditórios, provavelmente ocorrerá um desequilíbrio cultural.

Schein (2009) chama esse nível intermediário da cultura de “crenças e valores expostos”, mas ao contrário de Trompenaars (1994), ele trata das duas questões,

crenças e valores, quase como se fossem a mesma coisa. Contudo, o autor faz uma pequena diferenciação entre esses dois elementos quando se refere à construção cultural desse nível intermediário, relacionando crença às suposições individuais de um líder na sugestão de soluções para determinado problema. Inicialmente, o líder crê que o caminho a ser seguido seja o que ele propos. Caso a aplicação de suas propostas funcione de forma eficaz, a crença, inicialmente individual, passa a ser compartilhada e considerada como um valor para o grupo (SCHEIN, 2009).

Sobre a consolidação do nível intermediário da cultura, Schein destaca que

[...] o grupo aprende que certas crenças e valores, como inicialmente promulgados por profetas, fundadores e líderes, “funcionam” no sentido de reduzir a incerteza em áreas críticas de funcionamento do grupo. E, à medida que continuam funcionando, transformam-se gradualmente em suposições indiscutíveis apoiadas por conjuntos articulados de crenças, normas e regras operacionais de comportamento (SCHEIN, 2009. p. 27).

Nesse sentido, o autor acrescenta ainda que “um conjunto de crenças e valores que se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia, e como um modo de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis ou incontroláveis”. (SCHEIN, 2009. p. 27).

Ainda sobre as crenças e valores, é importante destacar que caso esse elementos estejam em harmonia com as suposições básicas (nível mais profundo da cultura), “a articulação desses valores em uma filosofia de operação pode ser útil para unir o grupo, servindo como fonte de identidade e missão central”. Há casos, porém, que as crenças e valores apenas traduzem uma racionalização ou uma intenção, podendo também serem apresentadas de forma contraditória, por exemplo quando uma empresa “anuncia que seus produtos são da mais alta qualidade e de menor preço”. (SCHEIN, 2009. p. 28).

A sucessão de resultados positivos oriundos da sustentação de comportamentos baseados em certas crenças e valores formam as premissas ou suposições básicas, que é o nível mais profundo ou interno da cultura e que traduz o que o grupo considera como “verdade” (TROMPENAARS, 1994; SCHEIN, 2009). Dessa forma, as suposições básicas estão relacionadas com a maneira considerada correta pela qual os problemas devam ser enfrentados pelo grupo, e aos sentimentos inconscientes que direcionam as ações.

Para Schein (2009) quando determinadas suposições básicas são fortemente incorporadas a um grupo, qualquer enfrentamento de problema que não transpareça a aplicação dessas suposições será considerado errado ou inaceitável. Para ilustrar, o autor usa o exemplo da profissão de engenheiro em que “seria inconcebível alguém projetar deliberadamente algo que fosse inseguro; é uma suposição assumida como verdadeira que as coisas devem ser seguras” (SCHEIN, 2009. p. 29).

Ainda segundo Schein (2009. p. 29), as suposições básicas

[...] tendem a não ser confrontadas ou debatidas e por isso são extremamente difíceis de mudar. Aprender algo novo nesse campo requer que ressuscitemos, reexaminemos e, possivelmente, mudemos algumas das partes mais estáveis de nossa estrutura cognitiva. [...] Tal aprendizagem é intrinsecamente difícil, porque o reexame das suposições básicas desestabiliza temporariamente nosso mundo cognitivo e interpessoal, revelando uma grande ansiedade básica.

Nesse sentido, o autor destaca ainda que

As mentes humanas necessitam de estabilidade cognitiva; assim, qualquer desafio ou questionamento de uma suposição básica despertará ansiedade e defensividade. Nesse sentido, as suposições básicas compartilhadas que formam a cultura de um grupo podem ser imaginadas no plano individual e do grupo, como mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que permitem ao grupo continuar funcionando (SCHEIN, 2009. p. 30).

Apesar de Hofstede e outros (1990) chamar esse nível mais profundo da cultura de valores, o conceito apresentado por eles é bastante semelhante aos de Schein (2009) e Trompenaars (1994). Os autores defendem que os valores correspondem aos sentimentos mais profundos, e, por isso, são de difícil observação (Hofstede *et al*, 1990). Além disso, Hofstede e outros (1990. p. 273) destacam que, apesar dos valores serem os elementos que moldam a cultura, é por meio das "práticas que ela afeta os membros da organização, razão pela qual as percepções compartilhadas das práticas diárias constituem a essência da cultura organizacional".

Dessa forma, Percebe-se que a estabilidade das culturas está diretamente relacionada aos níveis mais profundos da cultura. Saber quais são e como foram formados o conjunto de suposições básicas é vital para qualquer tentativa de intervenção cultural nas organizações (SCHEIN, 2009).

Conforme destacado anteriormente, Schein (2009) considera que uma das características da cultura organizacional é sua estabilidade, ou seja, elas são

extremamente difíceis de serem mudadas. Essa dificuldade também foi destacada por Freitas (1991. p. 81), que observou ainda a falta de concordância na esfera acadêmica sobre essa possibilidade de mudança. Segundo ela,

Não é consenso entre os pesquisadores que a cultura possa mudar. Até os que defendem a condição de mudança assumem que o processo não é simples, não é barato e não se faz sem causar traumas. Existe uma concordância implícita a respeito de a cultura ser conectada a outros elementos organizacionais que também sofrerão alterações caso haja uma mudança cultural, como a estratégia, a estrutura, habilidades, sistema de recompensas, entre outros.

Wagner III e Hollenbeck (2012) destacam um outro aspecto a ser considerado nos processos de mudança cultural que é a possibilidade de existir na mesma organização diversas subculturas. Nesse sentido, Robbins e outros (2010. p. 503) defendem que

A cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. Quando falamos na cultura de uma organização, referimo-nos a sua cultura dominante, que lhe confere uma personalidade distinta. As subculturas tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros pertencentes a determinados departamentos ou regiões geográficas. O departamento de compras, por exemplo, pode ter uma subcultura que inclui os valores essenciais da cultura dominante acrescidos dos valores específicos daquele departamento.

Apesar disso, Schein (2009. p. 297) considera que a mudança cultural, mesmo sendo um processo doloroso e de custos altos, é algo possível de ser alcançada, e propõe um “modelo conceitual para a mudança cultural gerenciada”. Esse modelo subdivide-se basicamente em três etapas, que são: consciência do problema; aprendizagem; e segurança psicológica.

A etapa referente à consciência do problema consiste em os membros da organização tomarem conhecimento sobre como seus comportamentos afetam de maneira negativa os resultados de determinado processo. Por exemplo, um chefe que aplique uma gestão liberal, com base na sua suposição básica de que as pessoas são naturalmente motivadas e produtivas, pode estar tendo que lidar com resultados insuficientes dos seus liderados, mas não consegue enxergar como sua postura pode estar influenciando isso negativamente. Assim, essa etapa serviria como uma maneira de mostrar a esse chefe que ele está errado nesse caso específico.

Esse processo de tomada de consciência do problema produzirá o que Schein (2009) chamou de ansiedade de sobrevivência ou culpa. É preciso que os membros entendam que a mudança em determinado aspecto é necessária para a organização, o setor, ou mesmo seus empregos, continuem a existir. O autor defende que sem esse sentimento de instabilidade a mudança não acontece.

A etapa de aprendizagem consiste no treinamento dos membros sobre como eles devem agir daquele momento em diante quando confrontados com determinado problema. No caso ilustrado acima, a organização pode, por exemplo, definir que os chefes precisam cobrar de forma mais incisiva seus comandados. Esse processo produzirá uma ansiedade de aprendizagem, a qual a organização deverá controlar para que os membros não produzam mecanismos de resistência à mudança e desejo de retorno do padrão anterior de comportamento.

Schein (2009, p. 305) faz destaca ao necessário estímulo ao pensamento crítico sobre os processos, tanto no momento da consciência do problema quanto na aprendizagem. Nesse sentido, ele defende que “se desejamos aprender coisas que realmente se ajustam a nossa personalidade, devemos aprender a examinar meticulosamente nosso ambiente e a desenvolver nossas próprias soluções”.

O controle sobre os sentimentos de ansiedade deve ser feito de duas formas. No começo do processo de mudança, é desejável que a ansiedade de sobrevivência seja maior que a de aprendizagem. Isso contribuirá para que a organização não permaneça no estado atual. Porém, é importante que, no decorrer do processo, a ansiedade de aprendizagem seja diminuída gradativamente por meio da terceira etapa, que é a segurança psicológica.

Durante todo o processo de mudança, as estruturas psicológicas e sociológicas dos membros sofrerão impactos significativos (SCHEIN, 2009). Deal (1985) também aponta o desconforto psicológico gerado pela mudança cultural. Nessas situações, é comum que os membros da organização se agarrem às velhas rotinas e aos valores que eram compartilhados no passado, fazendo com que se aumente a resistência ao processo de mudança.

Diante disso, é imprescindível que as pessoas não sintam que estão perdendo seu senso de identificação com os grupos e com elas próprias, e que a instituição as estão amparando e dando o suporte necessário. Esse acolhimento que promoverá a

segurança psicológica, fazendo com que o processo de mudança seja consolidado (SCHEIN, 2009).

Como ferramentas de apoio à mudança, a organização poderá promover fóruns, palestras, cursos e workshops, além de outras de menor custo como a divulgação de vídeos e textos educativos. É importante também que os novos valores sejam disseminados pelos líderes no dia a dia da organização, e que seus comportamentos estejam coerentes com o novo discurso institucional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo divide-se em duas partes. Na primeira, são realizadas as análises dos dados obtidos por meio do questionário e que, de acordo com o aporte teórico destacado anteriormente, se traduz em artefatos culturais. Na segunda, são tratados os dados levantados por meio das entrevistas em grupo, os quais se subdividem em quatro grandes grupos ou categorias de análise.

4.1 ARTEFATOS DE DESPERDÍCIO

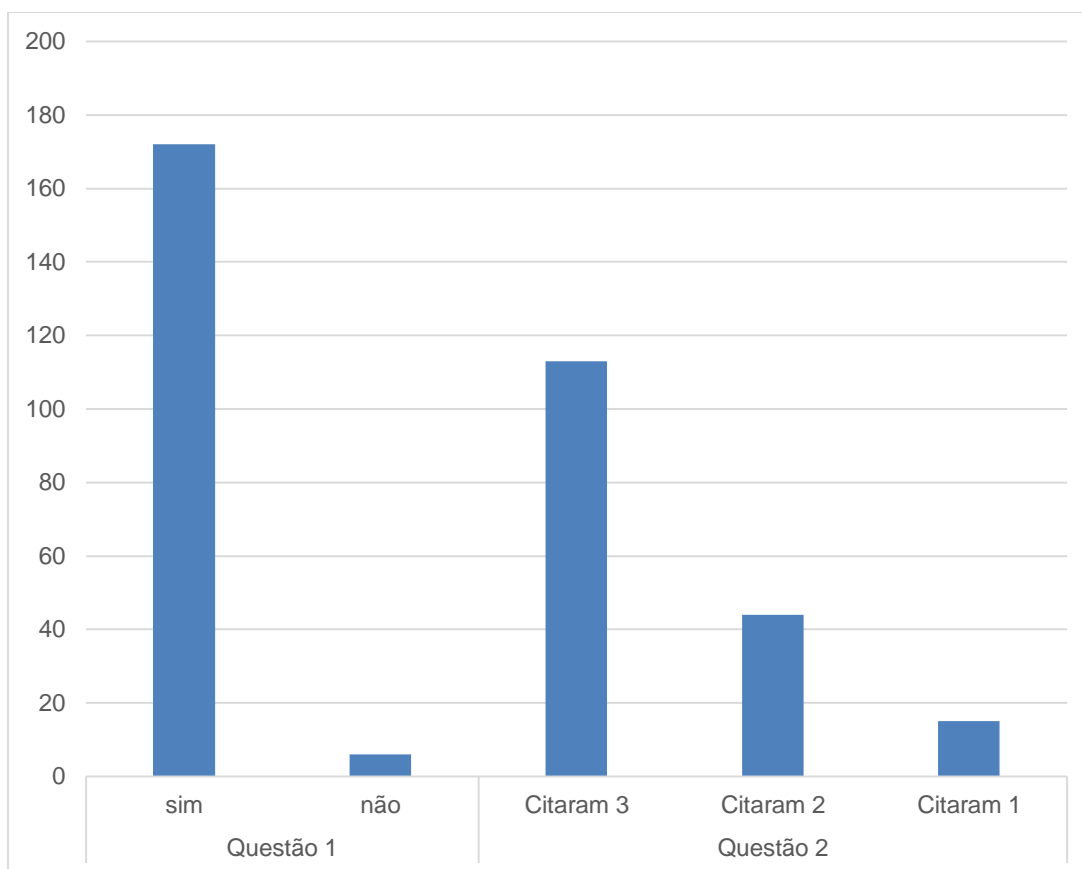
A primeira fase de levantamentos de dados desta pesquisa contemplou a identificação dos desperdícios de recursos mais facilmente percebidos pelos TAEs na Ufes. Para isso, foi utilizada a ferramenta “Enquetes Ufes” por meio da qual foi desenvolvido o questionário enviado para todos os 1135 servidores lotados no *campus* Goiabeiras da Ufes. Ao final 178 técnico-administrativos responderam às questões solicitadas.

A diferença entre quantidade total de servidores lotados no *campus* Goiabeiras levantadas anteriormente (1072 servidores) por meio das informações da Progep, e a quantidade total de servidores que receberam o questionário (1135 servidores), se deve, provavelmente, pelo fato de as planilhas com quantitativo de servidores da Progep serem atualizadas manualmente, gerando um *gap* entre a quantidade real e a informada. Além disso, algumas unidades do *campus* Goiabeiras possuem subsetores que atendem em outros *campi*, como no caso da Biblioteca Central e da Prefeitura Universitária. Essa diferenciação não pôde ser aplicada no filtro do sistema “Enquete Ufes”.

Do total de 178 participantes, 172, ou seja, 96,63%, responderam “sim” à primeira questão, admitindo a existência de desperdício de algum recurso na Ufes. Consequentemente, apenas seis participantes, correspondendo a 3,37% do total, afirmaram não perceberem desperdícios na universidade.

Conforme pode ser visto no Gráfico 4, dos 172 participantes que responderam positivamente à primeira questão, 113 citaram três recursos que são desperdiçados, 44 citaram dois recursos, e 15 citaram apenas um, alcançando um total de 442 citações.

Gráfico 4 – Distribuição das respostas



Fonte: Dados da pesquisa

Os recursos apontados na questão dois, ou seja, os recursos que apresentam os desperdícios mais evidente, foram agrupados por categorias que emergiram dos dados a partir das frequências das respostas. Esse agrupamento ocorreu por aproximação de sentido.

Em algumas respostas, os participantes apontaram a causa ou a solução em relação à ocorrência de determinado desperdício. Para esses casos, foram considerados o recurso em questão. O Quadro 7 apresenta alguns exemplos e sua classificação.

Alguns participantes fizeram indicações de desperdícios de recursos diferentes, mas que foram alocados em uma mesma categoria, como por exemplo as respostas do participante 101, que citou “luz” na letra “a”, e “energia elétrica” na letra “b”. Para esses casos, optou-se por serem contabilizados a quantidade de vezes que foram apontados. Portanto, para o exemplo, foram consideradas duas ocorrências para o grupo “Energia Elétrica”. Isso porque, conversando com alguns TAEs surgiu a

interpretação de que no primeiro caso estar-se-ia falando da quantidade de luzes acesas e, no segundo, da energia que se gasta com elas. Ou seja, um elemento comportamental e outro decorrente dele.

Quadro 7 - Classificação das respostas

Categoria	Exemplos de respostas	Indicação
Energia Elétrica	“Mudança de ar condicionado comum para <i>splits</i> atuais, pois são mais econômicos” (211).	Solução
Papel	“Falta de <i>scanners</i> para substituir os papeis” (211).	Causa
Água	“Água. Os banheiros não possuem torneiras automáticas e os sistemas sanitários são antigos e desperdiçam muita água na descarga” (192).	Causa
Água	“Desperdiça-se água por falta de manutenção devida no sistema hidráulico” (74).	Causa
Dinheiro / Compras	“Dinheiro (decorrente de projetos mal planejados)” (140).	Causa

Fonte: Dados da pesquisa

Outro caso que precisou ser tratado de maneira distinta foram as indicações de mais de três recursos por um mesmo participante. Pode-se citar como exemplo as respostas do participante 215:

- letra a: “Energia”
- letra b: “Papel que poderia ser reciclado, água que poderia ser reutilizada”
- letra c: “recursos humanos”

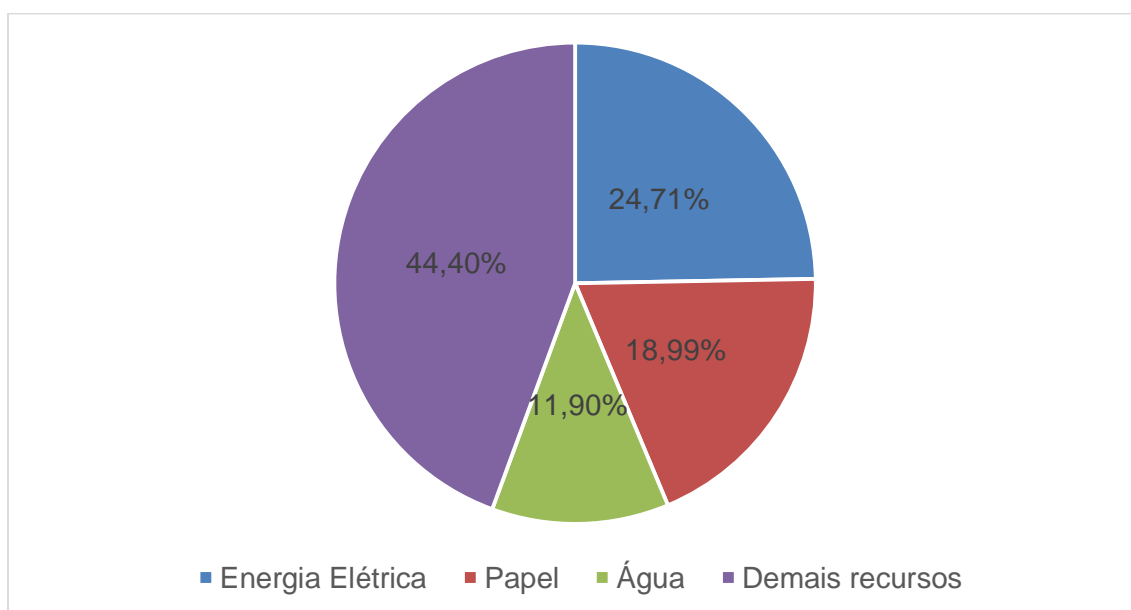
Nesse exemplo, a resposta da letra “b” foi descartada, assim como as outras duas ocorrências identificadas nas respostas dos participantes 207 (letra “c”: “Energia elétrica e água, nítida falta de consciência ecológica e coletiva”) e 203 (letra “c”: “Água, luz e telefone”).

Ocorreram ainda outros dois descartes: o primeiro tipo, por não ter sido identificado de forma clara o desperdício ao qual o respondente se referia “horário especial, (por que deve gerar mais gastos do que economia)” (15); o segundo, porque a indicação do recurso desperdiçado foi caracteriza como um “Desperdício de Proteção”, que, segundo Ballarin (1985), são aqueles necessários para que o processo em questão seja concluído, perdendo seu caráter de desperdício. A resposta descartada desse caso foi: “Utilização de sacos plásticos para embalar as gramas cortadas” (133).

De qualquer forma, o total de descartes foi de apenas cinco indicações, o que corresponde a 1,13% das respostas obtidas na segunda questão do questionário. Assim, obteve-se um total de 437 citações de desperdícios na Ufes após os descartes.

O resultado pode ser visto no Gráfico 5, onde se pode ver que a Energia Elétrica, foi a mais percebida, com 108 citações (24,71%). Em segundo lugar ficou o papel, lembrado 83 vezes (18,99%) e, por fim, a água, referenciada 52 vezes (11,90%). Somados, esses três recursos corresponderam a 243 citações (55,60%), ou seja, mais da metade das respostas da segunda questão da enquête. Além disso, 80,81% dos participantes que responderam à segunda questão indicaram pelo menos um desses três recursos.

Gráfico 5 – Percentual de indicações de recursos desperdiçados



Fonte: Dados da pesquisa

O conjunto de todas as citações foi agrupado em oito categorias em função da aproximação de sentido, incluindo as três citadas acima mais os “demais recursos” ilustrado no Gráfico 5, ficando da seguinte forma: Material de consumo, com 51 citações (11,67%); Tempo / Trabalho, com 41 referências (9,38%); Servidores, com 38 lembranças (8,70%); Dinheiro / Compras, percebidos em 37 vezes (8,47%); e Outros, com 27 indicações (6,18%). A categoria “Outros” congrega os recursos que não foram enquadrados em nenhuma das demais categorias ou não tiveram uma quantidade de ocorrências significativas que justificassem a criação de outras categorias.

A distribuição das respostas por suas categorias e suas frequências absolutas e relativas pode ser observada no Quadro 8.

Observa-se que, do total de indicações de recursos desperdiçados na questão dois, apenas duas não se enquadram nos conceitos de desperdício destacados pelos autores Ballarin (1985), Camargo (1994) e Wormark e Jones (1998), e também do conceito extraído do dicionário (DICIONARIODOAURELIO, 2018). Todas as demais respostas se aproximam desse conceito, o que mostra a coerência das respostas, tendo em vista os objetivos deste levantamento.

Além disso, observou-se também que todos os 437 desperdícios apontados podem ser relacionados às categorias de “Desperdícios Evitáveis”, que são aqueles que de alguma forma geram prejuízos à organização, e “Desperdícios Recuperáveis”, que por sua vez são àqueles que em um primeiro momento seriam considerados lixo, mas que podem ser usados para outra finalidade (BALLARIN, 1985). Como exemplo de resposta que pode ser relacionada aos “Desperdícios Recuperáveis” tem-se a citação da água dos aparelhos de ar condicionado, que poderia ser usada na limpeza, e papéis com impressão em apenas um dos lados, que podem ser aproveitados para blocos de anotações.

Considerando os níveis de cultura propostos por Schein (2009), e o conceito de artefatos destacados nesta pesquisa, considera-se as categorias organizadas e destacadas anteriormente no Quadro 8 como sendo os artefatos culturais da Ufes relacionados ao desperdício, ou, simplesmente, artefatos de desperdício, sendo eles: Energia Elétrica; Papel; Água; Material de Consumo; Tempo/Trabalho; Servidores; Dinheiro/Compras. A categoria “Outros” não se enquadra como artefato

de desperdício, pois foi mencionada apenas para ilustrar a distribuição das respostas.

Quadro 8 – Quantitativo de respostas e suas categorias

Categorias	Frequência absoluta	Frequência relativa	Exemplos de respostas
Energia Elétrica	108	24,71%	“Lâmpadas ligadas sem necessidade” (16); “Aparelhos de ar condicionado ligados em salas vazias” (97); “Aparelhos de ar condicionado antigos que consomem muita energia” (31).
Papel	83	18,99%	“Impressão de documentos que não correspondem ao trabalho” (4); “Impressão de dissertações e teses” (15); “Excesso de formulários em processos” (160).
Água	52	11,90%	“Torneiras pingando” (16); “Vazamentos na rede hidráulica” (149); “Falta de torneiras automáticas” (249); “Falta de aproveitamento de água da chuva” (196); “Falta de aproveitamento de água dos ar condicionados” (96).
Material de Consumo	51	11,67%	“Borracha, caneta, lápis” (20); “Descartáveis” (23); “Toner” (123); “Material de escritório” (125); “Materiais que poderiam ser reciclados ou reaproveitados” (246).
Tempo / Trabalho	41	9,38%	“Formulários pedindo informações que a Ufes já possui” (7); “Reuniões mal planejadas ou desnecessárias” (165); “Retrabalho” (82).
Servidores	38	8,70%	“Habilidades humanas mal aproveitadas” (35); “Servidores ociosos” (170); “Má distribuição” (197); “Excesso de mão de obra” (113); “Sub utilização de servidores de nível superior” (159).
Dinheiro / Compras	37	8,47%	“Uso de recursos para confraternizações” (9); “Compra de ‘permanentes’ de péssima qualidade” (14); “Compras além da necessidade” (154).
Outros	27	6,18%	“Prédios inacabados e abandonados” (4); “Inutilização de bens tecnológicos por falta de contrato de manutenção adequado” (113); “Espaço físico” (56).
TOTAL	437	100%	

Fonte: Dados da pesquisa

Schein (2009) destaca ainda que a compreensão dos artefatos se dá por meio da investigação das crenças e valores expostos e das suposições básicas que explicam a existência ou a ocorrência desses artefatos. Dessa maneira, serão apresentados a seguir as análises desses níveis, considerados como mais profundos em uma cultura.

4.2 VALORES EXPOSTOS E SUPOSIÇÕES BÁSICAS

Conforme explicado anteriormente, os artefatos de desperdício levantados na primeira fase da coleta de dados serviram como norteadores, ou pautas, das entrevistas. Inicialmente, esses artefatos também seriam usados como base para categorização dos valores e suposições culturais. Porém, percebeu-se que várias justificativas (ou valores expostos) apontadas pelos TAEs associavam-se a mais de um artefato, o que poderia causar uma repetição de ideias ao se trabalhar cada artefato separadamente. Além disso, essas justificativas apontaram como causas dos desperdícios questões relacionadas à quatro segmentos bem definidos: Política Externa; Compras; Questões Comportamentais; Problemas de Gestão.

A escolha das unidades de análise, que foram desde uma única frase até textos de mais de uma página com várias falas sobre um mesmo tópico, aconteceu pela identificação das questões apontadas pelos entrevistados que, na opinião deles, justificavam a ocorrência do artefato de desperdício. O agrupamento dessas unidades foi feito com base na similaridade das justificativas expostas.

Ocorreram 34 casos em que os “porquês” indicados pelos TAEs foram citados apenas uma vez. Em alguns, a relevância da questão pôde ser mais rapidamente diagnosticada pela extensão da unidade de análise em questão. Outras, entretanto, foram consideradas no intuito de conferir se eram apenas racionalizações superficiais sobre determinado artefato, ou se apresentavam uma complementaridade de ideias com outras unidades de análise, solidificando alguma suposição básica já identificada ou contribuindo para o diagnóstico de uma nova.

Dessa forma, foram identificados 76 valores expostos, que foram distribuídos entre as quatro categorias, conforme Tabela 1. Foi realizada ainda uma contagem da frequência desses valores, levando em consideração a quantidade de vezes em que

eles foram citados separadamente, mesmo que tenha surgido uma única ideia diferente entre as citações.

Tabela 1 – Frequências dos Valores Expostos

Categorias	Valores expostos	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Política Externa	4	12	5
Compras	9	24	10
Comportamental	19	77	32
Gestão	44	127	53

Fonte: Dados da pesquisa

As quatro subseções a seguir descritas, tratarão de cada uma dessas categorias, analisando a possibilidade de associação entre os valores expostos, os artefatos de desperdício e as suposições básicas identificadas pelo pesquisador. Além disso, cada suposição básica identificada foi separada em outras subseções, subdividindo as quatro categorias descritas acima.

Esses valores podem ser considerados subcategorias contidas nas quatro categorias destacadas acima. O título dado a cada subcategoria traduz a ideia central do valor exposto em questão e, em alguns casos, citações diretas das falas dos participantes da pesquisa.

Para preservar a identificação dos participantes e dos setores a que pertencem, nos trechos em que os entrevistados citaram nomes de pessoas ou de setores, essas palavras foram substituídas por outras como “setor” ou “fulano de tal”, em itálico.

4.2.1 Valores e suposições básicas relacionadas à política externa

Nesta categoria estão elencadas as justificativas para a existência de alguns desperdícios que extrapolam o ambiente interno da universidade, cujas justificativas e suas frequências absolutas estão listadas no Quadro 9.

A abreviação “cód.” refere-se ao código dado à cada valor exposto. Essa relação é válida também para os códigos usados nos quadros das próximas subseções.

É importante também registrar que as verbalizações dos entrevistados foram transcritas *ipsis literis* ao que foi dito no calor da discussão sem, no entanto, fazer uso da expressão em latim *sic*, por ficar muito repetitivo.

Quadro 9 – Valores Expostos relacionados à Política Externa

Cód.	Valores expostos	Freq. absoluta
A	Burocracia / "estamos muito amarrados às normas"	7
B	Ocupação das vagas por medo de perdê-las (o MEC pega de volta)	2
C	Diminuição do orçamento com base nos gastos do ano anterior	2
D	Falta de flexibilidade do orçamento	1

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.1.1 Burocracia

O valor exposto “ocupação das vagas por medo de perdê-las (o MEC pega de volta)” foi relacionado ao artefato de desperdício “servidores / mão de obra”, como forma de explicação para a ocorrência de excesso de servidores na Ufes. Sobre essa questão, o servidor E₁₃ chamou a atenção para política praticada pelo governo federal. Segundo ele, “você perde a vaga se você não preenchê-la. É uma política muito cega a nível nacional”.

Esse valor, por si só, não se caracteriza como uma suposição básica, tendo em vista as poucas citações que ocorreram e o não aprofundamento das discussões sobre o tema. Porém, essa questão complementará outros pontos que serão tratados mais à frente na categoria relacionada à gestão, quando serão registradas as análises dos valores relativos à política de distribuição de servidores na universidade. Além disso, esse valor também apoiará uma suposição básica dentro desta categoria.

Sobre a “falta de flexibilidade do orçamento”, E₁₀ argumenta que esse é um fator que influencia o desperdício em “Dinheiro / Compras”, dizendo

A gente tem uma falta de flexibilidade para lidar com o orçamento que vem para a universidade. Não é assim, você tem 15 milhões e se vira! Não! A gente tem um orçamento que é para custeio, outro pra isso, pra aquilo, e você não tem como flexibilizar isso.

Porém, não fica clara nessa linha de argumentação a relação estabelecida entre o artefato de desperdício e a justificativa atribuída, não diz muita coisa sobre a cultura e sobre os comportamentos na instituição. Além disso, na única vez em que esse valor foi citado, não gerou muitas discussões e não estabeleceu relação direta com outros subgrupos. Dessa maneira, essa justificativa apresentada estabelece relação apenas com o nível intermediário da cultura, ou seja, é um valor exposto que não se relaciona a uma suposição básica.

Outra questão sobre orçamento atribuída à política externa diz respeito à “diminuição do orçamento com base nos gastos do ano anterior”. Sobre isso, E₉ destaca que “a universidade que faz economia de dinheiro, ela é penalizada, porque no próximo ano seu orçamento vai ser menor. Virou um vírus!”. Esse comentário foi introduzido em uma linha de raciocínio em que o grupo discutia a abundância de recursos proporcionada pelo Reuni, estabelecendo relação com o desperdício de “Dinheiro / Compras”.

A verbalização de E₉, assim como a citação do mesmo valor ocorrida na entrevista do Grupo 3, foi pontual, ou seja, não aprofundou a discussão nesse tema específico, configurando-se somente como uma observação sobre a questão central que estava sendo discutida (abundância de recursos).

O último valor referente à categoria “política externa” diz respeito à burocracia do sistema. Esse tema, além de ter sido citado em várias ocasiões nas entrevistas, guarda relação direta com outros aspectos que ainda serão tratados na categoria “gestão”.

Segundo E₉, o uso indiscriminado do papel ocorre porque “a burocracia do sistema exige”, o que foi complementado por E₇ ao verbalizar: “a gente, como servidor público, estamos muito amarrados às normas, às legislação”, dando a entender que o uso do papel está atrelado às exigências legais.

Essa questão sistêmica do uso do papel também é defendida em outra fala do E₉ em que, segundo ele, “A própria burocracia do sistema ainda te obriga a trabalhar com... porque depois vem o órgão que fiscaliza e ele quer ver o papel”.

Esses resultados estão em consonância com os resultados obtidos por Castilho e outros (2011) em relação à burocracia como um elemento que gera desperdício nos processos de trabalho.

Encontraram também o uso exagerado de papel, ou seja, como um elemento de custo. No caso de Cavalcante (2013) trata-se do papel de modo geral, assim como Fornazari e Borges (2016) cuja pesquisa identificou o desperdício de papel em um diagnóstico geral, a partir do qual eles estudaram detalhadamente o consumo de energia.

Os resultados mais significantes foram os encontrados por Oliveira e outros (2014) ao identificaram os diferentes tipos, quais sejam: papel almaço, papel higiênico, papel toalha e papel A4, em um percentual de 76% das opiniões dos participantes que desconheciam medidas para redução do seu desperdício. Outro dado interessante foi o fato de 21% da amostra ter manifestado que já adotavam medidas econômicas e mais racionais do uso desse material.

Apesar do valor exposto referente à burocracia ter sido alocada na categoria “política externa”, ela também se relaciona com questões relativas ao ambiente interno da universidade. Nessa linha de raciocínio, o próprio E₉ fala da dificuldade em implementar alternativas administrativas para reduzir o uso do papel, onde para aprovar qualquer mudança é preciso da “aprovação em diversas reuniões”, deixando transparecer também as dificuldades burocráticas relacionadas às instâncias hierárquicas nas mudanças de processos de trabalho.

E₂ e E₁₀ destacaram essa relação entre a burocracia e os processos de trabalho dizendo

E₂: Tem muita coisa que você vê... muito burocrático... tramitações desnecessárias. [...] Até coisa que está na legislação de direitos do servidor, mas a resolução fala que tem que ter a aprovação da chefia, aprovação de não sei quem... Às vezes, as pessoas até acabam desistindo de ir atrás dos seus direitos por causa de tudo que demanda.

E₁₀: A própria burocracia... para a gente implementar algum tipo de atitude... desmotiva, às vezes. Você esbarra em tanta coisa para melhorar, que te tira a vontade de continuar insistindo. O caminho burocrático das coisas.

As verbalizações de E₂ e E₁₀ foram encontradas também no resultado do trabalho de Aranha (2001) no qual se vê o desperdício com relação ao tempo, ou desperdício planejado. Nas palavras do autor, trata-se de “Tempo gasto com processos não

bem-sucedidos, tempo gasto com retrabalho, tempo gasto com projetos mal definidos, ou mal estruturados” (ARANHA, 2001, p. 54). Implícitos têm o desperdício com as ações humanas e os próprios recursos.

A fala de E₁₂ também fortalece essa ligação, e pontua ainda a questão específica do excesso de formulários nos processos que parece

[...] causar desinteresse no motivo daquele pedido. Eu faço a pessoa escrever tanto formulário que a pessoa acaba não indo até o fim daquele processo porque, ou ela não sabe preencher o formulário, ou ela não vê necessidade de preencher o formulário e o processo volta.

Esses comentários induzem a crer que a burocracia nos processos é implementada de forma deliberada para criar dificuldades no andamento dos trabalhos.

Além da grande quantidade de citações a da relação com outros temas, percebeu-se um forte consenso dos grupos quando às questões que envolvem burocracia. Percebeu-se também que as falas sobre esse valor foram feitas com entusiasmo e com forte reação, a exemplo da argumentação de E₂ ao apontar a burocracia como uma das causas do desperdício de papel: “Para mim esse é o pior de todos! O desperdício de papel! Ocorre pela burocratização, com certeza!”.

Dessa maneira, pode-se afirmar que o valor exposto “burocracia” é também uma das suposições básicas da cultura organizacional da Ufes relacionadas aos desperdícios.

4.2.1.2 A culpa é do sistema

A junção dos valores expostos nesta categoria deixa transparecer uma segunda suposição básica que pode ser traduzida como **a culpa é do sistema**. Até mesmo o valor referente à “falta de flexibilidade do orçamento”, apesar de não ter estabelecido uma relação lógica entre o artefato e a causa, fortalece essa suposição, uma vez que atribui a culpa pelos desperdícios às questões macros (ou sistêmicas), como já descrito anteriormente.

Em relação ao assunto, Ubarana (2017, p. 88) registra que “[...] quando se trata do Princípio da Legalidade, a maior incidência de apontamento parte dos executores do processo, e não dos usuários, que tendem a exaltar o excesso de burocracia”.

O Quadro 10 resume as suposições básicas desta categoria e a associação com os valores expostos por meio de seus códigos.

Quadro 10 – Suposições Básicas Identificadas em Política Externa

Suposições básicas	Cód. (valores expostos)
Burocracia	A
A culpa é do sistema	A, B, C e D

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados

4.2.2 Valores e suposições básicas relacionadas às compras

Escolheu-se agrupar as questões relacionadas às compras da Ufes em uma categoria em separado devido às especificidades das justificativas apresentadas nas entrevistas. Os valores expostos identificados e suas frequências absolutas estão listados no Quadro 11.

Quadro 11 – Valores Expostos relacionados à Compras

Cód.	Valores expostos	Frequência absoluta
E	Lei do menor preço	6
F	Má qualidade	3
G	Medo de faltar material	5
H	Especificações de compras mal feitas ou a falta delas	1
I	Falta de avaliação da relação "custo x benefício" do setor de compras	2
J	Dificuldade no dimensionamento das compras em virtude delas acontecerem apenas uma vez no ano	1
K	"A licitação precisa ser vista como um setor estratégico"	1
L	Dificuldade para elaborar projetos	1
M	Projetos básicos mal elaborados	4

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados

4.2.2.1 Lei do menor preço

Uma das justificativas apontadas como causa dos desperdícios em “material de consumo”, mais especificamente sobre a compra de material de má qualidade, foi a “lei do menor preço”, o que foi reforçado por E1, do Grupo 1, ao dizer que isso acontece “porque licitação é menor preço”, acompanhado de E₁₂: “Menor preço. A legislação fala isso”. Os demais integrantes do grupo também concordaram com as manifestações por meio de gestos (balançar de cabeças) e falas curtas como “isso” e “sim”. Nesse momento da entrevista, ocorreu ainda um questionamento do pesquisador no intuito de testar o quanto o grupo estava ou não seguro quanto a esse valor: “É uma exigência legal?”. As respostas afirmativas foram unânimes.

Essa associação entre a compra de material de menor qualidade e a “lei do menor preço” ocorreu também entre os integrantes do Grupo 2 ao justificarem o fato de a Ufes não comprar torneiras de pias com temporizador. Fazendo uma comparação com as torneiras que são usadas em shoppings centers, E₇ relata que “no shopping, eles vão comprar uma torneira boa. Aqui não, eles vão comprar a mais barata”. Essa verbalização foi ratificada por E₆ ao afirmar que “sempre compram o mais barato”.

Em relação a esse tipo de desperdício afirma Motta (2010) que ele se dá pela falta de planejamento no processo de aquisição dos produtos e na gestão dos contratos, pois no Brasil as compras não têm recebido a atenção que deviam.

Nas palavras do autor a legislação brasileira gerou um processo cultural de aquisição no setor público, voltado para os ritos, que se encontram em primeiro plano. A eficiência, quando ocorre é um mero subproduto.

Neste sentido, como a escolha do fornecedor é a fase do processo de compras que concentra as maiores preocupações da lei e dos agentes de acompanhamento e controle, já que identificada como o centro das possíveis tentativas de ação ilícita, esta recebe a maior atenção e funciona como uma espécie de pivô do processo de aquisições, em torno do qual todo o restante gira. (MOTTA, 2010, p. 156).

E₆ ainda pondera falando da possibilidade de comprar materiais e equipamentos de boa qualidade:

Existe uma crença de que eu tenho que comprar o mais barato. Acredita-se que a legislação diz isso. Então quando você coloca que é pelo mais barato, é para o cara não fazer festa. O legislador pensou nisso. Então qual é a regra? Você vai pelo menor preço. Mas a lei não diz que você não pode comprar o melhor equipamento. [...] Tem justificativa para você comprar o projetor de dez mil e não comprar o de cinco? Tem. Está fundamentado? Está. Então pode comprar, acabou!

Quanto ao procedimento Oliveira, Colla e Martins (2016, p. 183) ressaltam que, no caso do hospital que estudaram, isso pode ser visto “[...] na ausência de indicadores de qualidade, nas compras feitas sem critérios, no excesso de burocracia [...]”.

Aranha e Vieira (2004, p. 13) concluem em seu estudo sobre indicadores de desperdícios em um hospital que uma das causas é o

Desperdício com relação aos fornecedores relativos às compras de materiais. Os desperdícios (percebidos) parecem ocorrer porque, se fosse efetuada a compra de determinados produtos com preços ligeiramente superiores, haveria vantagens, por sua qualidade superior em relação a seus similares.

Outro participante, E₉, disse que, apesar de justificarem o pedido de algum item de melhor qualidade, as compras sempre acabam sendo com base no menor valor, “tem que ser o mais barato, e pronto!”. Essa afirmação foi feita como forma de complementar a afirmativa do grupo sobre a “falta de avaliação da relação ‘custo x benefício’ do setor de compras”.

O valor exposto destacado como **a lei do menor preço** se mostrou sólido o suficiente para ser considerado também como **uma suposição básica desta categoria**. Isso se justifica pelas validações dos grupos, e pela força argumentativa dos participantes, demonstrando coerência nas explicações entre causa (valor) e efeito (desperdício). Essa suposição básica é fortalecida ainda pelos valores de código F e I que serão discutidos a seguir.

4.2.2.2 A culpa é do setor de compras

Segundo E₁₂, o desperdício ocasionado pela compra de materiais de baixa qualidade ocorre pela dificuldade do setor de licitações em comprar algo muito especificado, como explicitado a seguir.

[...] quando a gente quer comprar algo de qualidade, a gente é chato. Um processo meu demorou um ano para ser comprado [...] não era permanente, era consumo [...] porque eu pedia amostra, porque eu recusava, porque eu fazia isso, porque eu especificava demais. Então, assim, a gente tem uma cultura aqui que você tem que comprar assim [...] bota. Quanto mais genérico você colocar, melhor. Porque eles compram rápido.

A verbalização de E₁₂ deixa transparecer uma relação com baixa sintonia e harmonia entre os setores que fazem os pedidos de compras de materiais e equipamentos, e aqueles que realizam as licitações.

Seguindo essa linha de raciocínio, E₇ também relatou sua dificuldade em comprar material com especificações diferentes do usual, dizendo que

[...] nem sempre a especificação garante uma boa compra. Teve uma vez que eu pedi para comprar papel A4 90g, que era para poder imprimir histórico escolar. Não compraram, porque era mais caro, e ia gastar mais [...] nem foi pedido. Não existe a avaliação do custo benefício.

Outro valor exposto que pode ser relacionado com o artefato de desperdício “material de consumo”, e que aponta como causa problemas oriundos das compras da universidade, é referente ao “medo de faltar material”. Em uma das entrevistas, o grupo relatou que sempre pediam material a mais do que precisavam. Sobre isso, E₈ relatou que “o pedido anual do ano passado ainda não chegou!”, e E₁₂ completou afirmando que “você tem prazo para pedir. Acaba tendo um grande trabalho para fazer o levantamento [...] e cadê?! Você não recebe! Então é também um problema relacionado à compras”.

Ainda em relação à questão do medo de faltar, E₉ relata sua experiência: “Quando eu entrei na Ufes, a diretora do setor comprava muito papel higiênico e lâmpada, por medo de faltar. Tinha uma sala de aula lotada de papel higiênico. Era papel até o teto!”, o que foi complementado por E₆ ao afirmar que “compra-se além da necessidade”.

Segundo Rodrigues (2015, p. 47) um dos desperdícios mais frequentes no São Camilo e no Instituto de Oncologia do Vale foi – Materiais, armazenagem e movimentação, pois

O item com pior concordância refere-se ao estoque de materiais e de próteses de alto custo gerados por compras em momentos muito anteriores aos de sua utilização, indicando uma necessidade de reavaliar a política de estoques do Hospital. A aquisição de materiais e equipamentos sem necessidade real de uso gera gastos de armazenagem, necessidade de espaço para estoque e, por vezes, desperdício de produtos em razão do prazo de validade vencido.

Outra questão associada ao desperdício em “dinheiro / compras” apontada pelos TAEs, e que está diretamente ligada à demora na entrega dos pedidos, diz respeito ao fato de as compras de certos materiais ocorrerem apenas uma vez ao ano.

Segundo eles, esse intervalo de tempo longo entre uma compra e outra dificulta o dimensionamento dos pedidos, fazendo com que surjam frequentes distorções entre a oferta e a demanda de alguns itens. Percebe-se, então, que a questão do intervalo entre as compras estabelece também uma relação direta com o medo de faltar materiais.

Em relação a esse aspecto Rodrigues (2015, p. 48) encontrou no cotidiano dos hospitais pesquisados que não é raro ocorrer desperdício “[...] de medicação em razão de variados motivos, como demora na entrega, atraso de pagamento ou planejamento inadequado da compra”, indicando que o controle de estoques do Hospital ainda não é bem estruturado.

Sobre a importância das licitações para a universidade, E₆ destacou que

A licitação é um setor crítico para a universidade. Ela pode fazer a universidade funcionar muito bem, ou ela pode parar a universidade. Então você precisa ter uma equipe muito boa, muito bem qualificada, que entenda muito de licitação, e rotativa, porque é um trabalho extremamente estressante. [...] A licitação precisa ser vista como um setor estratégico. Ter uma equipe de alto nível, pessoas com muito conhecimento de lei, com formação jurídica, com formação econômica, com formação contábil, porque não é uma coisa tão simples assim, e, uma equipe rotativa.

Apesar de E₆ não criticar explicitamente o setor de compras da Ufes, é possível perceber em sua verbalização que, pelo seu ponto de vista, o setor de compras não recebe a atenção que deveria, nem como um setor estratégico para a universidade e nem com o direcionamento de pessoal qualificado para a tarefa.

Em relação ao tema, Carvalho (2007, p. 120) afirma que as licitações ainda utilizam um modelo administrativo baseado na burocracia weberiana que, passou a apresentar vícios, pois “as decisões ficaram bastante restritas e com controles burocráticos excessivos, privilegiando o controle de processos ao invés do controle de resultados”.

De acordo com Rosilho (2011), a Lei nº 8.666/1993 que trata da regulamentação das licitações e contratos, acabou enviesada pelo que o autor denominou de “superlegalização”, de tão detalhados e rígidos que são os procedimentos, não permitindo ao pessoal do setor de compras, nenhuma margem de “discrecionabilidade”, mesmo quando a eles ficam claras situações nas quais a melhor aquisição não é alcançada pela lei supra citadas.

Para Tassabehji e Moorhouse (2008) no setor privado o segmento responsável pelas compras passou por um processo de evolução, saindo de uma posição subalterna e submissa, e hoje, seus responsáveis, compõem o quadro daqueles que formulam as estratégias da organização. Nesse sentido, afirma Motta (2010, p. 30) que “a função de Compras e Suprimentos passa a ter acesso direto à alta gerência, facilitando o fluxo de informações, o que implica maior agilidade e qualidade de sua atuação”.

Ainda segundo Motta (2010) quatro pontos se fazem presentes neste setor, que são: as fiscalizações constantes por parte do Tribunal de Contas da União dentro de um rigor exagerado; a inibição da adoção de procedimentos inovadores; o risco percebido pelos servidores quanto ao exercício da função e, o fato de não existir possibilidade de se criar uma carreira estruturada, no setor público, para atrair novos profissionais.

A relação entre os valores destacados anteriormente, representados pelos códigos F, G, I, J e K, no Quadro X, sugerem a presença de uma segunda **suposição básica** agindo na cultura da Ufes que pode ser traduzida como **a culpa é do setor de compras**.

4.2.2.3 Os projetos básicos são mal elaborados

Em relação às compras, E₁₂ faz uma importante observação sobre a dificuldade de TAEs e docentes em elaborar os pedidos de compras (projeto básico ou termo de referência). Em sua argumentação ela usou o exemplo de um projeto hipotético para aproveitamento da água que é descartada pelos aparelhos de ar condicionado, e dizendo que

[...] não é só você ter um ar condicionado e uma água para reaproveitar, você tem que ter um projeto que tem que ter todas as normas para você dar vazão a água [...] quando você vai colocar isso no projeto básico da forma com vai se fazer, como a empresa vai ter que fazer, colocar isso no papel não é tão fácil, tão simples, como seria na empresa privada ou no seu particular.

Um dos entrevistados, E₁₁, relatou já ter trabalhado diretamente com licitações na Ufes, também argumentou sobre a dificuldade em elaborar projetos básicos claros,

apontando como um dos motivos os prazos que são dados para elaborá-los. A verbalização a seguir transcrita esclarece melhor a situação.

[...] para você fazer uma boa contratação, você tem que fazer um bom projeto básico, um termo de referência. Isso demanda tempo. Então às vezes existe o problema e o problema é para resolver até amanhã. 'Preciso de tempo para fazer isso aqui'. 'Não, tempo você não tem. Então faz um projeto aí qualquer'. Aí você faz um projeto qualquer, aquilo vai ser licitado, contratado de qualquer jeito. A empresa vai fornecer o que ele quiser lá, porque ficou um termo de referência bem raso, pouco especificado. Aí ele vai fornecer um produto de má qualidade para você.

No que tange a esse assunto, Batista e Maldonado (2008) revelam que a eficiência das compras é afetada pela falta de domínio da legislação de licitação e, também, de treinamentos em relação a esse conteúdo, que deveriam ser reforçados e atualizados, de tempos em tempos.

Isso foi ratificado por Almeida e Sano (2018, p. 100) ao concluírem em sua pesquisa sobre pregões eletrônicos e outras formas de compras no setor público, que “[...] há falta de investimentos na capacitação dos profissionais do setor de compras e também dos pregoeiros”.

Por outro lado, E₆ defende os servidores responsáveis pela licitação, completando o raciocínio do grupo com relação à importância de se especificar bem os objetos a serem comprados. “O cara que faz a compra não conhece a necessidade de quem está pedindo. Ele entende do processo de compra, mas não do material”.

Almeida e Sano (2018, p. 100) afirmam que as requisições de compra, frequentemente, são enviadas ao setor de operacionalização, “[...] eivadas de vício, como descrição errada ou incompleta dos itens, preços de referência totalmente fora do valor de mercado, itens sem o número do catálogo de Material (Catmat) ou com número incorreto e erros de padronização [...]”.

É importante registrar que Motta (2010, p. 161), portanto, há oitos anos, já havia verificado

A falta de consideração com a importância do fator humano no processo de aquisição é uma realidade dentro do sistema de compras brasileiro. [...] A variável humana é pouco relevante no quadro atual e o conhecimento acumulados nas últimas décadas nos campos da Logística, Gestão de Cadeira de Suprimentos e Compras é praticamente desconhecido no plano federal.

Segundo Melo (2012, p. 78) uma descrição mal elaborada no projeto de compra

[...] inviabiliza o pregão, orçamentos prospectados de forma incorreta geram preços médios subestimados e certeza de itens desertos no certame, pois não haverá ofertantes, tanto quanto a superestimação é certeza de desperdício de dinheiro público e possível alvo de fiscalização dos órgãos de controle do Estado, o mesmo ocorre com a falta de justificativa ou justificativas mal elaboradas, as quais atrasam o processo licitatório.

Pode-se perceber que existe uma grande dificuldade entre os servidores em elaborar os projetos básicos para compras ou contratações, mesmo entre aqueles com experiência em licitações. Esses três últimos valores expostos (códigos H, K e L) apontam para a presença de uma **suposição básica** nesta categoria, definida como **os projetos básicos são mal elaborados**.

O Quadro 12 apresenta o resumo das suposições básicas identificadas na categoria “compras”, bem como os valores expostos associados à cada uma.

Quadro 12 – Suposições Básicas Identificadas em Compras

SUPOSIÇÕES BÁSICAS	CÓD. (Valores Expostos)
Lei do menor preço	E, F e I
A culpa é do setor de compras	F, G, I, J e K
Os projetos básicos são mal elaborados	H, K e L

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados

4.2.3 Valores e suposições básicas relacionadas ao comportamento

Serão discutidas nesta categoria os valores e suposições básicas relacionados às questões comportamentais dos servidores. O Quadro 13 refere-se à listagem dos valores expostos pelos TAEs nas entrevistas.

Quadro 13 – Valores Expostos relacionados ao Comportamento

Cód.	Valores expostos	Frequência absoluta
N	"As pessoas não tem o mesmo cuidado que tem em casa"	5
O	Falta de conscientização	9
P	"É público, não é meu", não preciso ter cuidado	8

Cód.	Valores expostos	Conclusão
		Frequência absoluta
Q	Os servidores são inseguros	5
R	Lepisma amenizou o desperdício de papel, mas não resolveu	5
S	"Materialização do feito"	3
T	Falta de confiança nos sistemas informatizados	3
U	Displicência ou falta de cuidado	5
V	Falta de iniciativa / comodismo / preguiça	17
X	Patrimonialismo / falta de compartilhamento	3
W	Resistência às mudanças	1
Y	A avaliação de desempenho é ineficaz	3
Z	A conquista da estabilidade influencia negativamente o comportamento do servidor	2
AA	"As coisas só andam se você levar o bem em mãos"	1
AB	Uso do cargo público como "trampolim"	1
AC	Desconhecimento de normas	1
AD	Jornada de seis horas diárias afeta a distribuição dos servidores de maneira negativa	2
AE	Distanciamento entre pesquisa e prática	3
AF	Docente só desenvolve projetos "fora das suas atribuições" se receber pela consultoria	1

Fonte: Elabora a partir dos dados coletados

4.2.3.1 As pessoas não se importam (não tem cuidado) com os gastos públicos

O valor exposto no código N (As pessoas não têm o mesmo cuidado que têm em casa) foi apontado em todas as três entrevistas como uma das causas do desperdício de energia elétrica na Ufes. De acordo com E₈, "as pessoas não têm o mesmo cuidado que têm em casa, não se importam. Parece que não é do bolso delas que vai sair o dinheiro, a conta, então não têm o mesmo cuidado".

Essa mesma comparação foi feita por E₂ ao dizer que

[...] tudo pesa no bolso. Em casa, por exemplo, as pessoas ligam o ar condicionado só em extremo caso de urgência, quando está muito quente. Quando está fresco [...] "vamos abrir um pouco a janela, ou ligar o ventilador" [...] Aqui, como as pessoas pensam que não vai pesar no seu bolso, então "nós vamos ligar todos os dias, estando quente, estando frio, vamos ligar todo dia o ar condicionado independente da temperatura que

esteja lá fora”. Às vezes está até frio, mas a pessoa liga em uma temperatura igual a que está lá fora.

Na terceira entrevista, E₁₂ fez a mesma menção sobre a diferença de comportamento em casa e no trabalho. Ao completar os argumentos de E₁₃ sobre a necessidade de se ter uma lei para exigir a compra de aparelhos de ar condicionado que consomem menos energia, E₁₂ fez a seguinte ressalva: “Até porque na sua casa você faz isso. Você compra o que gasta menos energia”.

Em relação a essa verbalização Aranha (2001) alerta para a dimensão consumista do ser humano nos centros de consumo, que abriu as portas para o desperdício. O autor associa o desperdício à relação de posse, pois não há como desperdiçar, aquilo que não se tem. No entanto, grassa na sociedade a ideia de que o que é público não tem dono, logo, pode-se usar da forma que bem entender. Exemplo disso pode ser visto nos atos de vandalismo contra o patrimônio público.

Ramos, Paiva e Guerra (2016, p. 43) trataram desse tema considerando que

O bem comum é a palavra de ordem. Assim o interesse público constitui o cerne mais elementar da produção legislativa. Um preceito que se identifica com clareza no enunciado do artigo 163, III, do Código Penal, que institui ser crime “destruir, inutilizar ou deteriorar coisa alheia”, sendo esta uma conduta agravada por qualificadora quando for praticada “contra o patrimônio da União, Estado, Município, empresa concessionária de serviços públicos ou sociedade de economia mista”.

A partir dessa citação pode-se inferir que o mesmo preceito vale para aqueles que fazem mau uso do bem público, carecendo dessa forma, de maior conscientização do servidor, quanto ao que ele manuseia ou é responsável no setor onde trabalha.

As evidências mostram que a falta de cuidado com os gastos da universidade pode estar associada ainda ao conceito distorcido sobre o bem público (código P, “É público, não é meu”, não preciso ter cuidado). Para E₇, “o conceito de bem público, que não é bem trabalhado. Acha que ‘é público, não é meu’. Então, ‘não to nem aí, vou deixar a luz acesa’”. Os participantes E₆, E₁₂ e E₁₀, concordam com esse pensamento.

E₆: Existe a falta de educação, se é público não é meu, não é de ninguém, então eu detono aquilo ali, eu uso de qualquer jeito.

E₁₂: A origem dos recursos. Os recursos são públicos e não privados. Aquilo que é público dá a ideia que é de graça. Não é particular de ninguém. [...] Não dói no bolso.

E₁₀: “A, deu ruim aqui” [...] “ta, o dinheiro não é meu. E daí?”.

Outro aspecto destacado por E₆, que segundo ele também está relacionado ao conceito de bem público, se refere ao acesso dos servidores aos recursos, sejam eles materiais ou equipamentos. De acordo com E₆,

[...] se é público, alguém tem que me dar. Tem que me dar uma cadeira [...] alguém tem que me dar um computador [...] porque é público. Então o estado tem que me dar alguma coisa. Eu não vou cuidar disso, mas ele tem que me dar. Se é público, é de graça, se é de graça, alguém tem que me dar. Alguém tem que fazer alguma coisa para que eu tenha.

Apesar dessa fala estar em primeira pessoa, é possível dizer, dado o contexto da entrevista, que E₆ se referia a uma ideia geral, não sendo esta sua maneira de agir.

Esse segundo conceito destacado por E₆ pôde ser validado na entrevista feita no Grupo 3. Nessa entrevista, o grupo discutia a importância de cada servidor ter sua caneca, fazendo com que o desperdício de copos de plástico diminuísse. Porém, E₁₂ argumentou quanto ao custo e obrigatoriedade de aquisição da caneca.

Mas aí assim [...] eu sei que [...] Talvez seja muito hipócrita o que vou falar, mas assim [...] Tem uma pessoa lá da minha sala no mestrado que é do TRE. Eles fizeram tudo isso no TRE, e assim [...] foi uma iniciativa do TRE em fazer as canecas e dar para os servidores. Eu não gostaria que meu chefe me obrigasse a me trazer algo, para me dar gasto [...] tipo, eu tenho minha caneca tá gente? Mas assim, eu ser obrigado a comprar uma caneca por causa da Ufes, sendo que eu acho que a Ufes que talvez deveria promover algo de trazer a caneca, do tipo o que acontece no RU. Assim, a pessoa pagou 30 reais para poder almoçar lá, de presente ganhou uma caneca, e na segunda caneca você paga um valor de 20 reais, totalmente justo! Então assim, você teve uma contrapartida. Eu acho que hoje a Ufes não dá uma contrapartida para os seus usuários.

Pode-se perceber nessa fala que E₁₂ entende que a Ufes tem o dever de fornecer as canecas aos servidores, sugerindo um nível mais profundo de valores culturais (suposições básicas). Porém, ela deixa transparecer um certo receio em relação ao seu posicionamento, muito provavelmente pelo medo das críticas dos demais servidores, pois o grupo já havia exposto uma opinião positiva quanto ao uso de canecas individuais, sem mencionar seu fornecimento pela instituição.

A falta de cuidado com os gastos públicos também foi apontada, porém sem associação com o conceito de bem público. Para esses casos, o valor exposto foi

traduzido em “displicência ou falta de cuidado” (Código U), que foi associado aos desperdícios de papel e de material de consumo.

O valor correspondente à “falta de conscientização” (Código O), apesar de aproximar-se bastante aos demais já discutidos nessa categoria, foi colocado em separado pelo fato de a palavra consciência e suas variações terem sido citadas em vários momentos, e por aproximar-se das discussões sobre sustentabilidade, conforme destacado por E₁₁, ao afirmar que

[...] essa questão do desperdício, na minha opinião, é uma questão de consciência, porque isso está totalmente alinhado ao consumo consciente, sustentável. E o conceito de sustentabilidade é novo. O governo federal mesmo começou a abordar isso em 2009, 2010 [...] a partir daí que começou a engatinhar essa questão de sustentabilidade nos órgãos.

A fala de E₁₁, apesar de tratar da questão global do desperdício, foi introduzida em meio a uma discussão do grupo sobre o desperdício de papel. Embora dentro do mesmo tema, E₂, por outro lado, falou diretamente desse desperdício: “[...] um absurdo! Eu acho que é a cultura das pessoas em ler no papel. Elas não têm consciência!”. E completa citando um exemplo no qual ela participou: “outro dia eu imprimir, no começo do ano, um processo de mais de mil folhas para ir para o conselho universitário, e duvido muito que alguém leia. Era o plano de capacitação para a universidade [...] ninguém vai ler o plano inteiro!”.

Esse valor exposto é associado também ao desperdício de energia elétrica por E₄, ao afirmar: “Acredito que seja pela falta de conscientização mesmo. As pessoas, elas sabem que aquilo é um desperdício, mas elas não têm aquilo gravado na cabeça, não têm essa dimensão do desperdício na hora de deixar a luz acesa”.

Compartilhando da mesma opinião, E₃ defende que se trata de

[...] uma coisa cultural já do servidor, que já chega para trabalhar e já liga o ar condicionado. É rotina. Já está acostumado a fazer assim. Tem servidores que vão ao banheiro e não desligam nem a lâmpada quando saem, deixa ela ligada lá. Aí fica o dia todo ligada! É um negócio que já é cultural, é automático do servidor. Tem alguns que ainda tem uma certa consciência, vão lá e desligam.

É possível perceber que, na opinião de E₃, os servidores com “uma certa consciência” representam uma minoria, quando ele diz que “tem alguns”. Além disso, o trecho “certa consciência” dá a ideia de uma consciência parcial ou não **satisfatória** por parte dessa minoria.

Não há dúvidas que na atualidade o planeta já não é mais capaz de fornecer água em abundância. Apesar de terem passados 46 anos desde a Conferência das Nações Unidas em Estocolmo, parece que o ser humano ainda não adquiriu “[...] consciência que os cuidados são necessários para a sobrevivência de todos”. (COSTA; ESTENDER, 2015, P. 110).

Por sua vez, E₉ fala do desperdício de energia elétrica citando a falta de consciência dos servidores que fazem a reserva das salas. Segundo ele, o desperdício ocorre por

Falta de compromisso. A gente sempre vê aqui o *prédio*, por exemplo, está reservado lá [...] aí o servidor que controla aqui no *setor*, ele passa de manhã ligando, e você vê que a sala não é utilizada. Então, falta às vezes até o próprio servidor ou professor, essa consciência [...] se eu reservei a sala e sei que o cara vai ligar, eu preciso ir lá, se eu não vou utilizar a sala, e pelo menos avisar.

E₄, por outro lado, questionando esse procedimento, apontou uma alternativa dizendo

Eu não sei porque na Ufes tem esse sistema. Tem que ir uma pessoa ligando cada ar condicionado com o controle, para depois ter que ir desligando. Não era mais fácil deixar esse controle na mão do professor? Por exemplo, você deixa um armário na sala trancado, e quando o professor vai dar aula [...] eu fiz aula em faculdade particular, e lá funcionava assim [...] usava a chave, pegava o controle na sala mesmo, ligava e desligava na hora que saía. Esse procedimento da Ufes favorece o desperdício.

Importante ressaltar que E₄ e E₉ participaram de entrevistas em grupos distintos, respectivamente 1 e 2, e em nenhuma das duas ocasiões esse procedimento foi indagado pelo entrevistador, ou seja, essas questões foram levantadas de forma espontânea pelos participantes.

Em relação aos procedimentos adotados pela Ufes, Fornazari e Borges (2016, p. 5, pré-textos) identificaram diversas universidades que adotam sistemas de controle de energia e de aparelhos de ar condicionados semelhantes aos da Ufes, incluindo o da “Universidade Tecnológica Federal do Paraná, campus Ponta Grossa, para o qual propuseram um sistema de automação e controle da energia elétrica das salas de aula”. Nota-se, então, que não se trata de um caso isolado, mas de algo que permeia a estrutura da coisa pública.

A falta de conscientização é apontada também como causa do desperdício de copos de plástico (material de consumo). Em uma das entrevistas, os servidores relataram que não fazem mais pedido de copos plásticos porque os usuários externos (fora do setor) usavam demais. Ao apontar o motivo pelo qual ocorre o desperdício de material de consumo, E₄ disse: “falta de conscientização mesmo. Copo plástico, por exemplo. [...] as pessoas vem perguntar, ‘tem copo plástico?’, e a gente fala que não tem porque gasta muito”. Reforçando o argumento, E₁ completou: “gasta muito! Aí a gente não pede mais. Cada um traz sua canequinha”.

Essa iniciativa teve lugar em 2010 com o propósito de

[...] reduzir a geração de resíduos e o consumo de materiais, foi implantado [...] o projeto de adoção de canecas permanentes em substituição aos copos descartáveis.

Estudantes e servidores vinculados à Universidade que são usuários do RU de Goiabeiras receberam uma caneca para ser utilizada no restaurante e também no seu ambiente de ensino e trabalho.

Além do seu efetivo uso cotidiano e a consequente redução de resíduos, a utilização diária das canecas lembra do dever de incorporar a ideia de redução de consumo e desperdício. (UFES, 2013).

Os quatro valores discutidos até aqui, listados a seguir, apresentam grande aproximação de ideias e se complementam, além de estarem coerentes com os artefatos de desperdício associados a eles.

- (Código N) – “As pessoas não têm o mesmo cuidado que têm em casa”.
- (Código P) - “É público, não é meu”, não preciso ter cuidado.
- (Código U) - “Displicência ou falta de cuidado”.
- (Código O) - “Falta de conscientização”.

Dessa maneira, pode-se dizer que existe uma **suposição básica** comum aos quatro valores que pode ser expressada pela frase: **As pessoas não se importam (não têm cuidado) com os gastos públicos**.

4.2.3.2 Falta de iniciativa / comodismo / preguiça

A falta de iniciativa, comodismo ou preguiça (código V), foi apontada nas entrevistas como a causa da ocorrência de diversos desperdícios na Ufes. Sobre o desperdício de papel, E₆ esclareceu que

Não é que alguém da Ufes vai dizer que eu tenho que melhorar. Eu, como servidor, tenho o compromisso de melhorar o meu serviço. Eu olho para o

meu trabalho e penso a respeito do meu trabalho. Eu posso fazer isso melhor, então posso fazer isso aqui com menos papel.

Esse valor foi também relacionado ao desperdício de copo descartável (material de consumo), como argumentou E₇: “A Ufes tinha que parar de comprar copo. Cada um tinha que trazer seu próprio copo ou caneca. Ainda compra por comodismo”, o que foi ratificado por E₃, como “comodismo das pessoas”.

De acordo com E₅, há desperdício relacionado à subutilização dos servidores ocupantes de cargos de nível superior, que acontece “por comodidade da chefia”, que não cobram desses servidores um desempenho compatível com as atribuições do cargo. Essa verbalização surgiu complementando a discussão do grupo sobre a impunidade, que será tratada mais à frente na categoria “gestão”.

Para Uburana (2017, p. 38) isso é considerado um desperdício que foi identificado pela Toyota, dentro dos sete grandes tipos de perdas, qual seja: “h) desperdícios da criatividade dos funcionários: perda de tempo, ideias, habilidades, melhorias e oportunidades de aprendizagem por não envolver ou ouvir seus funcionários”.

A falta de iniciativa em buscar informações no *site* da Ufes foi registrada por E₁₀ como causa do desperdício de tempo e trabalho no setor, levando ao retrabalho, por exemplo. Em seguida, usou sua própria experiência para exemplificar.

A questão do retrabalho. Recentemente a gente passou pela unificação da secretaria. A gente tinha um assistente em administração em cada gerencia. Aqui são quatro gerencias. Quatro gerencias mais uma secretaria, mais uma assessoria do prefeito. Então unificou, fizeram uma secretaria unificada, para unificar todo o trabalho administrativo. Gera muito retrabalho em alguns momentos, porque assim [...] nós tínhamos que manualizar procedimentos, teoricamente para uma modernização do trabalho aqui [...] eu penso justamente o contrário. Se tudo você tem que colocar no papel, então eu não estou modernizando. Então a gente ta fazendo fluxos, criando manuais, para modernizar [...] eu acho isso antiquado [...] eu perdi uma semana fazendo fluxo de uma coisa que ta lá no site porque servidor não para para olhar. E por que esse servidor não olha? É servidor novo, é servidor antigo, tem de tudo. Eles não estão nem aí! Na hora que eu precisar eu vou perguntar aqui e alguém vai fazer para mim.

É possível identificar esse mesmo valor quando E₁₃ questionou “por que a gente não fez isso antes?”, quando relatou o quanto ele e seu grupo de trabalho conseguiram reduzir do contrato de limpeza da universidade. Nessa mesma fala, E₁₃ também fez referência à sua experiência quanto ao gasto da universidade com energia elétrica dizendo:

Aí me colocaram no grupo de redução de contrato e estão apresentando as contas [...] a maior é de energia, 1 milhão por mês! Aí eu falei: “Alguém já foi lá discutir contratos na escelsa?”. Todo mundo olha um para outro: “não”. “1 Milhão por mês e ninguém nunca foi discutir contrato com a escelsa para tentar reduzir?!”. “Alguém criou uma campanha de conscientização da utilização?”.

Pode-se dizer então que esse valor se aproxima do conceito de desídia, que segundo Barros (2010, p. 900-901)

[...] implica violação do dever de diligência. Embora alguns autores admitam que possa ser intencional, dolosa, entendemos que ela pressupõe culpa e caracteriza-se pelo desleixo, pela má vontade, pela incúria, pela falta de zelo ou de interesse no exercício de suas funções. A desídia manifesta-se pela deficiência qualitativa do trabalho e pela redução do rendimento.

Tendo em vista a forma como os integrantes dos grupos debateram e defenderam esse valor (**A falta de iniciativa, comodismo ou preguiça** - Código V), sempre de maneira **efusiva**, pode-se afirmar que ele representa também uma **suposição básica** entre os servidores da Ufes. O valor referente à “resistência às mudanças” complementa e reforça essa interpretação.

4.2.3.3 *Os servidores são inseguros*

Sobre o desperdício de papel, uma questão levantada pelos grupos foi a respeito da implantação do Lepisma, que foi o sistema de protocolo criado pelo Projeto Ufes Digital. Uma ideia comum aos três grupos entrevistados foi a de que o “Lepisma amenizou o desperdício de papel, mas não resolveu”. Para esclarecer a questão, E₈ exemplificou com o que tem acontecido em seu setor.

O ideal seria não imprimir nada, você tramitar para o coordenador, ele dar o “ok” online. Mas isso, a gente não está fazendo. Primeiro porque não teve uma [...] quem foi na reunião do DDP? Só servidor (TAEs). Professor não sabe nem o que é Lepisma. Então a gente que está tendo que explicar como faz. Mas ao invés de dar o “ok” online, a gente precisa imprimir o documento para ele assinar, para depois digitalizar. Olha o tempo que se perde. Gastando papel, gastando mais tempo.

Esse sentimento de resolução parcial do problema foi percebido também pelos demais grupos. Apesar disso, entende-se que essa questão não possuiu características suficientes para serem consideradas suposições básicas,

principalmente pelo fato de a instituição estar ainda no começo desse processo de mudança, tendo em vista que a implantação do sistema Lepisma começou a ser feita em janeiro de 2018. Dessa maneira, considera-se que esse valor exposto (Lepisma amenizou o desperdício de papel, mas não resolveu. Código R) ainda faz parte de uma camada intermediária da cultura da Ufes.

Outra questão que também foi apontada como causa do desperdício de papel, foi a relacionada à insegurança dos servidores (Código Q). De acordo com os participantes, o documento impresso, ou seja, pertencente ao “plano físico”, passa uma ideia maior de segurança do que quando esse mesmo documento encontra-se apenas nos sistemas de informação.

Além do desperdício de papel, a questão da insegurança é relacionada ainda com o desperdício em processos (tempo ou trabalho). Sobre isso, E₄ ressaltou que “tem a ver com insegurança. Às vezes o servidor não quer se comprometer e botar o nome dele lá, e passa para chefia porque: ‘há, ele recebe para isso’”.

Os valores enumerados pelos códigos Q (Os servidores são inseguros), S (Materialização do feito) e T (Falta de confiança nos sistemas informatizados), se aproximam nos sentidos, se complementam e apontam para uma **suposição básica** vigente que pode ser representada pela frase do valor exposto **os servidores são inseguros**.

4.2.3.4 A avaliação de desempenho é ineficaz

O valor referente à ineficiência da avaliação de desempenho foi apontado como um dos motivadores do desperdício da força de trabalho na Ufes, ou seja, ela não é utilizada como uma ferramenta de melhoria de desempenho ou de produtividade. De acordo com E₆, “existe uma camaradagem entre servidores, entre professores... ‘Po, o professor não está desempenhando bem sua função, mas ele é um colega, então não vou mexer com ele não’. O chefe também tem essa dificuldade, é geral”.

Outra fragilidade foi apontada por E₄ em relação ao sistema de avaliação, pois “mesmo que a chefia te dê uma nota baixa, se você se avaliou bem, e avaliou a equipe bem, você passa (consegue a progressão)”.

Apesar das poucas citações sobre esse valor, nas ocasiões em que elas ocorreram, houve um aprofundamento da discussão em torno da questão, evidenciando que os participantes davam bastante importância ao tema. Diante disso, pode-se dizer que **o descrédito sobre a avaliação de desempenho da Ufes** é também uma **suposição básica** compartilhada pelos servidores.

Em relação a esse tema, Marques (2017, p. 33) registra que o atual modelo de avaliação de desempenho dos TAEs da Ufes se configura como uma “[...] avaliação 360º, envolvendo servidor, chefia, equipe de trabalho e usuários do serviço prestado”, sem, no entanto, ter alcançado a eficiência pretendida.

Os resultados da sua pesquisa mostram que:

- Os instrumentos de mensuração não passaram por testes de validação estatística, por terem sido elaborados em função de atender a legislação e de não dessagrar aos representantes sindicais.
- Apesar de haver previsão de metas para a Ufes, ainda não existem métricas para mensurar o desempenho dos TAEs.
- Todas as avaliações têm como referência a interpretação de quem está na chefia.
- O processo pedagógico não foi consolidado, porque não houve diálogo com os envolvidos, ou seja, os TAEs.
- Nem a chefia, nem o DDP enviam automaticamente os resultados da avaliação de desempenho a quem ela se submeteu.
- Por fim, “A cultura predominante a respeito da AD vincula-se à ideia de que sua finalidade é alcançar o próximo nível da carreira”. (MARQUES, 2017, p. 78).

4.2.3.5 Patrimonialismo / falta de compartilhamento

O patrimonialismo / falta de compartilhamento (Código X) é apontado como uma das causas dos desperdícios de espaços, de material de consumo, de equipamentos e de servidores. Segundo os entrevistados, os servidores são resistentes em compartilhar objetos ou espaços. Sobre isso, E₆ ressaltou que

Tem outra coisa que tem a ver um pouco com o (conceito) público, que o patrimonialismo. “Essa mesa é minha, não posso emprestar, se não eu fico

sem". Esse filtro de linha é do *setor*, a gente não pode emprestar se não a gente fica sem. E é fato, a gente empresta e a pessoa não devolve.

Fica claro nessa fala de E₆, quando ele diz que “é fato, a gente empresta e a pessoa não devolve”, que isso é realmente algo que o grupo tem como um valor forte. Após esse comentário, os demais participantes concordaram de forma entusiasmada, com aumento no tom de voz, e complementaram dando outros exemplos de como o patrimonialismo influencia negativamente o uso dos recursos públicos.

Sobre o mau uso dos espaços, E₆ e E₇ citaram um exemplo de uma servidora que recusava a ceder a sala que ela ocupava.

E₆: Quando você não está usando não é de ninguém. Quando você começa a dar uso, os donos aparecem. [...] Quando começaram com a ideia de trocar o *setor* de lugar a gente falou: “vamos ali para o *prédio* para transformar aquilo ali em um prédio da pós graduação”. Nossa! Uma professora levantou... ela pulou no teto! “Eu sou contra, eu não aprovo!”.

E₇: “Eu não vou sair da minha salinha que eu decorei!” (usando as palavras da professora).

O patrimonialismo foi apontado também como causa do desperdício de servidores. De acordo com os participantes, as chefias não cedem os servidores ou as vagas com o argumento de que “a vaga é minha”, mesmo quando há excesso de servidores no setor.

No caso de servidores públicos, o conceito de patrimonialismo pode ser entendido como o uso de bens públicos, materiais ou imateriais, colocando em primeiro lugar os interesses particulares, em detrimento do interesse público. Nas palavras de Silva (2017, p. 39) podem ser encontrados políticos e servidores que se encaixam em dois conceitos: patrimonialistas e institucionalistas.

Os primeiros são os demagogos que, em vez de servir às instituições públicas, na verdade se servem delas, visando seus próprios interesses. Os institucionais, são os que, de fato, servem às instituições às quais pertencem, e, por meio delas, trabalham em prol do genuíno interesse público.

Dessa maneira, é possível dizer que o **patrimonialismo** também compõe o nível mais profundo da cultura da instituição, ou seja, ele pode ser caracterizado como uma **suposição básica** dos servidores da Ufes.

4.2.3.6 A culpa é do outro

Os valores destacados no Quadro 14 abaixo, apesar de estabelecerem uma relação coerente com a ocorrência dos desperdícios aos quais foram relacionados, não representam de maneira separada uma suposição básica, seja pela baixa frequência de citações das questões, seja porque o valor em questão não foi debatido ou defendido o suficiente pelos grupos. O caso do “distanciamento entre pesquisa e prática”, por exemplo, foi citado três vezes em diferentes momentos, mas sempre pelo mesmo servidor.

Quadro 14 – Valores Expostos e Artefatos Relacionados (Comportamento)

Cód. Valor Exposto	Artefato de Desperdício Associado	Resumo
Z	Servidores	A conquista da estabilidade no cargo público influencia de maneira negativa a produtividade do servidor.
AA	Tempo / Trabalho	A velocidade no trâmite dos processos é influenciada pela cobrança pessoal do interessado.
AB	Servidores	Uso do cargo público como “trampolim”, ou seja, servidores que ocupam o cargo apenas para terem condições mínimas para estudar para outros concursos, afeta negativamente a produtividade do servidor.
AC	Papel	O desconhecimento sobre as normas faz com que o servidor coloque documentos além do necessário nos processos, acarretando em desperdício de papel.
AD	Servidores	A jornada de trabalho flexibilizada (seis horas diárias) afeta negativamente a distribuição dos servidores, uma vez que existem casos em que há uma adequação forçada à legislação, realocando servidores, para que determinado setor se enquadre na legislação e possa ter a jornada de seis horas diárias.

Conclusão		
Cód. Valor Exposto	Artefato de Desperdício Associado	Resumo
AE	Energia Elétrica e Água	O distanciamento entre pesquisa e prática favorece o desperdício, pois mesmo quando existe um projeto voltado para um melhor aproveitamento dos recursos, esse projeto não é colocado em prática.
AF	Energia Elétrica e Água	Docente não desenvolve projetos de otimização do uso de recursos porque não recebem pela consultoria.

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Entretanto, o somatório desses valores expostos, além dos demais já destacados nesta categoria, serviu como base para evidenciar identificação da última suposição básica desta categoria, explicada logo a seguir.

Foi possível perceber em diversas falas dos participantes que, quando eles se referiam às causas dos desperdícios, eles se isentavam dessa responsabilidade. Mesmo nas verbalizações em que foram usadas a primeira pessoa (eu ou nós), ficou claro, na maioria das vezes, que o participante não se incluía no assunto abordado.

Isso foi percebido também em relação à categoria “compras”, em que ocorreu de maneira bastante evidente uma culpabilização dos setores de licitação da Ufes pelo desperdício de diversas naturezas.

Analisando essa situação e as verbalizações dos participantes pode-se perceber um mecanismo de defesa conhecido como “projeção”, que inclui conteúdos conscientes e inconscientes, em um processo de deslocamento das representações constituídas. Pode-se dizer que esse mecanismo ocorre quando uma pessoa se sente culpada de algo, mas não quer admitir. Dessa forma, essa culpa é contida, escondida, e esse sujeito, a atribui a outra pessoa, circunstância, evento, etc (PINTO, 2017).

Dessa forma, foi possível detectar uma **suposição básica** bastante abrangente e que se relaciona com inúmeros valores expostos apontados até aqui, e que pode ser representado pela frase: **A culpa é do outro.**

Foram resumidos no Quadro 15, as suposições básicas de comportamento identificadas a partir das entrevistas.

Quadro 15 – Suposições Básicas Identificadas em Comportamento

Suposições básicas	Cód. (valores expostos)
As pessoas não se importam (não tem cuidado) com os gastos públicos	N, O, P, U
Falta de iniciativa / comodismo / preguiça	V, W
Os servidores são inseguros	Q, S, T
A avaliação de desempenho é ineficaz	Y
Patrimonialismo / falta de compartilhamento	X
A culpa é do outro	-

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

4.2.4 valores e suposições básicas relacionadas à gestão

Esta seção contém a análise dos valores expostos pelos entrevistados associados à gestão da Ufes, resumidos no Quadro 16.

Quadro 16 – Valores Expostos relacionados à Gestão

Cód.	Valores expostos	Frequência absoluta
AG	Falta de planejamento	7
AH	Infraestrutura inadequada	7
AI	Imediatismo nas contratações e nas resoluções de problemas	7
AJ	Faltam campanhas educativas	4
AK	Lentidão nos reparos	5
AL	"As nossas regras internas são muito obsoletas"	4
AM	As lideranças são atrasadas	1
AN	"As coisas demoram a chegar aqui"	1
AO	Existem muitos níveis hierárquicos	2
AP	Empurrar trabalho (ou responsabilidades) para o outro por meio das Comissões	1
AQ	Os servidores são forçados a trabalharem nas comissões	2
AR	Comissões - falta de critério na seleção dos participantes	1

Cód.	Valores expostos	Conclusão
		Frequência absoluta
AS	Falta de transparência nos gastos	3
AT	Falta de separação dos gastos por unidade ou setor	5
AU	Falta de política de lotação de servidor por perfil	4
AV	O problema do desvio de função é determinante na decisão sobre lotação dos servidores	1
AX	Falta de integração (e treinamento) no ingresso do servidor na instituição	4
AW	Retenção dos servidores novos de bom perfil pelo setor que os recebem	1
AY	Falta de critérios na distribuição dos servidores	2
AZ	Existe um excesso de servidores	2
BA	Falta de reajustes salariais	1
BB	A forma de trabalho da Ufes desmotiva os servidores	3
BC	As coisas só funcionam por força de lei	5
BD	Mudanças só acontecem por imposição dos órgãos de controle	1
BE	Decisões pautadas em interesses políticos	12
BF	Disponibilidade (ou abundância) de recursos (materiais ou financeiros)	10
BG	Impunidade	10
BH	Tentar mostrar trabalho por meio de reuniões	1
BI	As reuniões são para mostrar poder	1
BJ	Reuniões com envolvimento desnecessário de vários setores	1
BK	Falta de interesse/iniciativa da gestão	3
BL	Falta de "rotatividade temporária"	1
BM	Cálculo dos custos não considera os custos indiretos	1
BN	Pouca abertura para novas propostas	1
BO	A coleta seletiva é ineficaz	1
BP	Impressoras ineficientes	1
BQ	Falta de fiscalização/controle	3
BR	Falta de cozinhas/copas	1
BS	Dificuldade em fazer parcerias com outros órgãos	1
BT	Mudanças constantes de procedimentos sem consultar todos os envolvidos	1
BU	Falta de treinamento para os docentes sobre o Lepisma	1
BV	Falta de clareza no fluxo dos processos	1
BX	Delegação dada sem a devida autonomia	1
BY	Desconhecimento de informações importantes	1

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

4.2.4.1 Falta de planejamento

A infraestrutura inadequada (Código AH) da Ufes foi apontada em vários momentos como inadequada, tornando-se fonte de desperdícios de energia elétrica e água.

Sobre o desperdício de água, E₆ atribui à estrutura hidráulica a culpa pela ocorrência do desperdício, mas sem especificar o problema relacionado à essa estrutura. Complementando, E₆ relata ainda: “nós temos um professor da engenharia civil, Antônio alguma coisa, ele é uma autoridade nacional em questão de água, ele está aqui dentro [...] no entanto, nossa estrutura hidráulica é vergonhosa”.

Além disso, os servidores afirmaram ainda que muita água é desperdiçada devido aos modelos ultrapassados de torneiras e descargas que estão instaladas na instituição. Nesse sentido, E₉ afirmou já ter sugerido “ao diretor que comprasse aquelas torneiras de apertar, com temporizador”, mas que isso não foi feito porque as compras são feitas levando em consideração o menor preço dos produtos.

Sobre o desperdício de energia elétrica, os entrevistados indicaram três problemas relacionados à infraestrutura. O primeiro foi referente à quantidade de aparelhos de ar condicionado instalados em algumas salas, como exemplificou E₅ em relação à sua da sala de trabalho, dizendo que: “na nossa sala tem dois. Às vezes a gente acaba ligando os dois porque está lá”. Complementando, E₄ ratificou que isso ocorre mesmo eles não sentindo a necessidade de ligar os dois aparelhos, sendo que “muitas vezes quando está só um ligado já é o suficiente”. O segundo problema referente à infraestrutura foi a quantidade de disjuntores por aparelho. Para os participantes, quando há apenas um disjuntor para dois aparelhos, eles acabam ligando os dois por comodidade. A terceira questão apontada se refere à falta de sensores de presença como controle da iluminação, em substituição dos interruptores manuais tradicionais, sendo comum as pessoas, inclusive alunos e professores, saírem dos locais onde se encontram, deixando as luzes acesas.

Ainda associado às questões estruturais, foi citada a falta de um planejamento (Código AG) efetivo da universidade como uma das causas dos desperdícios de energia elétrica, água e do retrabalho (tempo / trabalho). A explicação foi feita referindo-se ao crescimento da Ufes, sem o planejamento e a substituição de estruturas velhas e com baixa capacidade, por outras que fossem capazes de evitar os desperdícios.

Para os entrevistados, há uma relação entre a infraestrutura inadequada e a falta de planejamento, onde a primeira questão é consequência da segunda. Ou seja, a origem do problema da infraestrutura, de acordo com os entrevistados, está na falta de planejamento da universidade. É possível perceber essa relação de forma exemplificativa, na fala de E₉, quando afirma:

Falta de planejamento, por exemplo, aqui é tudo lâmpada fluorescente. A gente sabe que tem no mercado lâmpadas que são mais econômicas, então porque não ir substituindo aos poucos? [...] O próprio dimensionamento do espaço, olha aí” (apontando para as lâmpadas no teto da sala onde estava acontecendo a entrevista, mostrando o excesso de lâmpadas na sala).

Em relação ao planejamento, Pascuci e outros (2016) se propuseram a verificar, na percepção dos gestores de uma universidade pública, quais as contribuições do planejamento estratégico.

Os resultados encontrados indicam que

[...] a complexidade organizacional da universidade apresenta significativas limitações à adoção do PE. Entre elas estão a ausência de cultura de planejamento e avaliação, o forte viés político, os jogos de interesse, a falta de integração entre as áreas administrativas e unidades acadêmicas, a autonomia profissional, o poder compartilhado e a resistência às mudanças. (PASCUCI et al., 2016, p. 56).

A “falta de campanhas educativas” (Código AJ) foi apontada como outra fonte de desperdícios de água, energia elétrica e material de consumo, na medida em que os entrevistados não veem preocupação institucional com o futuro. Segundo eles, se a Ufes tivesse uma campanha de conscientização que fosse mais agressiva e presente, em diferentes formas de comunicação, poderia ajudar muito a otimizar o uso dos recursos públicos. Para E₇ “a campanha que existe aqui é muito tímida, insuficiente”, referindo-se ao “Vamos todos economizar”, campanha divulgada no *site* da Ufes.

Obviamente que não se pode generalizar essa situação a todas as universidades ou a grande parte delas, pois não foram encontrados trabalhos suficientes para essa afirmação. Destaca-se neste caso, a pesquisa de Almeida (2015), que analisou o Plano de Gestão Logística Sustentável de uma universidade e constatou que ele não foi executado em sua totalidade. Entre as razões identificadas estão: a maneira como o plano foi institucionalizado; a falta de divulgação e integralização; a falta de

um elemento para capitanear a orientação e fiscalização e o fato de a comunidade universitária não ter sido conscientizada para sua operacionalização.

Além dessa fonte de desperdício tem-se o “imediatismo nas contratações e nas resoluções de problemas” (Código AI), pois segundo os participantes, a universidade trabalha sempre visando apenas o curto prazo, “sem pensar no retorno futuro” (E₁₃). Esse valor foi identificado como causa dos desperdícios de tempo/trabalho, água, energia elétrica e dinheiro/compras.

Assim, as verbalizações argumentativas sugerem que há uma **suposição básica** compartilhada que engloba esses três valores, e que pode ser expressada apenas pela reprodução do valor referente à **falta de planejamento**, uma vez que este representa a origem dos problemas apontados.

4.2.4.2 A instituição é lenta para resolver problemas ou implantar mudanças

Na continuidade das entrevistas foi detectado que a lentidão nos reparos (Código AK) se constitui também como uma das fontes de desperdício de água na Ufes. Nesse caso, E₉ atribuiu essa demora à centralização da manutenção na Prefeitura Universitária (PU), cuja alegação encontra-se transcrita a seguir:

A gente tinha um servidor (da manutenção) que antes ficava aqui direto, aí tiraram ele daqui. Era um negócio que funcionava. Dava um vazamento o cara já ia lá direto. Agora ele está lá na PU. Aí tem que abrir um chamado, para seguir aquele procedimento. Enquanto isso o vazamento está lá, contínuo.

Complementando, E₃ argumentou que a terceirização dos serviços de reparo também tem influência no tempo gasto para que uma manutenção seja realizada. Segundo ele, essa relação pôde ser percebida a partir da terceirização, dizendo que

Acho que tem relação também com a terceirização. Quando os serviços eram feitos por servidores da universidade, tinha mais controle. A terceirização banalizou o desperdício. Você abre uma ocorrência [...] até eles virem e fazer alguma coisa (gesto com os dedos indicando demora) [...] e quando era feito pelos servidores, era mais rápido, muito mais rápido!

A lentidão também foi apontada, ainda que de forma indireta, na afirmação de que “as nossas regras internas são muito obsoletas” (Código AL). Ou seja, a demora, nesse caso, é em atualizar as normas da universidade, que, da forma como estão,

contribuem com o desperdício de tempo / trabalho, pois há a exigência de muitas “tramitações desnecessárias” (E₂).

Em relação à demora no atendimento às chamadas para manutenção, Freitas e Maldonado (2013) ressaltam que esse tema tem sido pouco estudado, talvez em função de ser estigmatizado como atividade meio. Os autores, no entanto, reconhecem sua importância e registram que têm sido frequentes as publicações referentes às normas e regulamentos dessa atividade.

A partir de contextos semelhantes, Postigo (2011, p. 22) conceituou a Gestão de Facilidades ou *Facility Management*, como o conjunto de atividades que, se integradas,

[...] permite lidar com a complexidade dos diversos sistemas que envolvem informação, automação e condicionamento de ar, limpeza, transporte, segurança, jardinagem, e todos os serviços ligados à atividade, inclusive os serviços de Gerenciamento de patrimônio físico e virtual [...]

Barbosa (2016, p. 5) por sua vez, ao pesquisar sobre o tema verificou que o uso desse conceito permitiu identificar “[...] fragilidades na gestão do serviço de manutenção ao revelar insuficiência de manutenção preventiva e dos insumos necessários à realização do serviço, poucos tratos das instalações físicas [...]”.

Como nos itens anteriores, o valor expresso pela frase “as lideranças são atrasadas” (Código AM) também pode ser relacionado à morosidade da instituição, pois dá a ideia de que os líderes demoram a passarem por processos de atualização ou capacitação. Foi atribuído a esse valor o desperdício de tempo / trabalho que acontece por meio de reuniões mal planejadas e mal executadas.

Para os entrevistados, outra questão levantada, e que também guarda relação com a velocidade de resposta da Ufes, foi o valor “as coisas demoram a chegar aqui” (Código NA). Com relação a isso, E₁₂ destacou que “a férias WEB, ela já foi implantada em outros órgãos há um tempo considerável. A Ufes, agora, inovou! Antes era o que, todo outubro imprimia aquelas 40 milhões de folhas!”.

Da mesma forma, a justificativa exposta referente à quantidade de níveis hierárquicos (Código AO) aponta para a demora dos gestores em resolver problemas, indicando ainda o desperdício em tempo/trabalho.

Os valores referentes aos códigos no intervalo de 37 a 41 possuem em comum a questão da morosidade da universidade para resolver problemas ou implantar

mudanças. Esses valores não possuem individualmente características suficientes para poderem ser considerados suposições básicas, seja pela força das argumentações, pela quantidade de citações, ou mesmo pelo aprofundamento das discussões dos grupos sobre cada valor. Porém, o somatório desses valores, dado a aproximação de sentido, apontam para uma suposição básica em comum, que pode ser expressado por “a instituição é lenta para resolver problemas ou implantar mudanças”.

Os valores referentes aos códigos no intervalo de AK a AO têm em comum a questão da morosidade da universidade para resolver problemas ou implantar mudanças. De forma individual eles não possuem características suficientes para serem considerados suposições básicas, quer seja pela força das argumentações, das quantidades de citações, ou mesmo pelo aprofundamento das discussões dos grupos sobre cada um deles. Porém, o somatório desses valores, dado à aproximação de sentido, aponta para uma **suposição básica** em comum, que pode ser expressa por **a instituição é lenta para resolver problemas ou implantar mudanças**.

4.2.4.3 A maneira como as comissões são compostas as tornam ineficazes

A ineficácia das comissões foi apontada como uma das causas do desperdício de tempo/trabalho. Segundo os servidores, isso ocorre por conta de três fatores. O primeiro se refere ao objetivo das chefias em formá-las, que por vezes, é apenas para empurrar o trabalho para outro (Código AP), ou para não ter “a responsabilidade da decisão” (E7). O segundo e o terceiro, referem-se à forma como essas comissões são formadas. De acordo com E3, “as pessoas são empurradas a participar” (Código AQ), ou seja, não há uma motivação à participação. Além disso, E3 relata ainda que “a composição das comissões são erradas. Não selecionam as pessoas mais adequadas para aquela tarefa” (Código AR).

O setor público tem se utilizado muito desse tipo de arranjo como um elemento de sua própria estrutura desde os tempos de D. Pedro II, conforme relatam Silva, Soares e Nóbrega (2016) referenciando a Comissão Imperial para estudar propostas para mitigar ou solucionar a seca no semiárido.

Gumiero (2018) é outro autor que faz referências às comissões. No caso, ele analisou de forma comparativa os relatórios da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos (CNBEU) e do Grupo Misto Comissão Econômica para América Latina e Caribe (Cepal) que teve como missão delinear estudos, planos e programas para a implementação da industrialização no Brasil. A análise dos documentos feita por Gumiero (2018, p. 129) mostra que “o debate entre as Comissões Mistas gerou concordâncias e discordâncias, o que nos permite afirmar que houve dois projetos de desenvolvimento em disputa [...]”, o que mostra que nem sempre as comissões chegarão a uma solução em relação à causa que levou à sua formação, como também podem obter resultados diferentes.

Na gestão das universidades elas também têm sido comuns, como por exemplo: Comissão Própria de Avaliação; Comissão de Avaliação do Servidor; Comissão de Controle de Infecção Hospitalar; Comissão de Arquivos da Universidade; Comissão de Avaliação Docente, Comissão Permanente de Licitações, Comissão de Elaboração do Planejamento Estratégico; Comissão de Infraestrutura, dentre muitas outras.

A ineficácia dessas comissões pode ser vista por meio das repetições com que elas ocorrem e da permanência do problema que tinha por objetivo solucionar.

Dessa maneira, é possível afirmar que os três valores de códigos AP, AQ e AR, apontam para um mesmo sentimento compartilhado pelos servidores, ou seja, para uma **suposição básica** comum aos três, e que pode traduzido como: **A maneira como as comissões são compostas as tornam ineficazes.**

4.2.4.4 Não sabemos o quanto nós gastamos

A “falta de transparência na distribuição dos recursos” (Código AS), segundo E₉, constitui-se em um dos fatores que causam o desperdício de recursos financeiros. Segundo o relato de E₇ os trâmites para o acesso à determinadas verbas não são divulgados como deveria, fazendo com que apenas uma parcela dos servidores consigam ter esse acesso, exemplificando da seguinte forma: “tem uma pessoa aqui do nosso convívio que conhece os trâmites internos. Aí ela soltou para a gente: ‘tem essa verba do PROAP aqui, mas se você justificar quando acabar, você consegue comer mais uma beiradinha’”.

Outro exemplo relacionado à falta de transparência na destinação dos recursos foi dado por E₁, quando diversos TAEs atuaram como tutores em cursos ofertados pela Ufes, obviamente com a promessa de receberem por essa tutoria. No entanto, findado o trabalho, a administração informou que a verba já estava reservada para o pagamento de professores do programa de mestrado em Gestão Pública. Os integrantes deste grupo de entrevistados, relataram ainda que ambos os pagamentos são feitos utilizando-se a mesma rubrica, ou seja, o recurso poderia ser utilizado para qualquer uma das duas situações.

O exemplo citado por E₁, apesar de não estabelecer uma relação direta com o desperdício de dinheiro, corrobora para o fortalecimento da questão da falta de transparência.

Em relação a este assunto, E₆ argumenta que ela pode ser relacionada com a questão da “falta de separação dos gastos por unidade ou setor” (Código AT), influenciando assim, no desperdício de recursos, uma vez que “não sabemos o quanto nós gastamos”. Esse fator é relacionado também ao desperdício de água e energia elétrica.

Entre os pilares básicos da democracia, garantidos na Constituição Federal de 1988, está o direito à informação, que foi se consolidando ao longo dos anos, com destaque para o direito à informação governamental. Apesar de tudo, 23 anos se passaram até que fosse promulgada a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação.

Embora muito já se tenha caminhado nesse sentido, menos de dez anos não foi suficiente para que esse conceito se impregnasse no dia a dia das instituições, pois não se trata só do acesso à informação do desempenho geral da instituição e de informações globais, mas também de informações internas à organização, que ainda não estão sendo discutidas. Trata-se de um elemento gerencial que ainda não está incluído nas teorias organizacionais, muito menos no ambiente público, onde as disputas pelo poder se fazem presentes. O que se tem até o momento são os sistemas de gestão da informação, sem que necessariamente, os trabalhadores tomem conhecimento de como os recursos estão sendo investidos, onde e o porquê.

Sobre essa questão, E₇ citou um exemplo em que o conhecimento do quanto cada um gasta pode ter influência no comportamento das pessoas.

Quando eu entrei na universidade em 2010, tinha uma salinha ali, que era a xerox, era o seu *fulano* e dona *cicrana*. Se tirava xerox de tudo, tudo, tudo, tudo! Aí a gente começou a contar a quantidade por departamento, e fizemos um gráfico, e colocamos lá na frente. Aí a gente começou a ver quem eram os mais gastos. Foi uma coisa tão simples, mas aí começou a diminuir, porque ficava lá na porta: *setor A*, tantas cópias; *setor B*, tantas cópias [...] Aí o pessoal começou a ficar com vergonha de ir lá tirar muita cópia.

Dessa forma, há fortes evidências da estreita relação entre os valores de códigos AS e AT, em termos da complementaridade de ideias, o que permite destacar uma **suposição básica** comum aos dois, e que pode ser expressa por meio da fala de E₆: **não sabemos o quanto nós gastamos**.

4.2.4.5 Não há uma política institucional de lotação/distribuição de servidores

As argumentações durante as entrevistas trouxeram uma questão que foi apontada como um dos motivos de desperdício de habilidades humanas na Ufes, ou seja, a ausência de uma política de lotação dos servidores (Código AU), tanto dos novos, quanto dos que já estão na universidade. O relato de E₂ resume bem a opinião dos grupos.

Acho que está errado desde o concurso público. A gente vê servidores totalmente deslocados. Você vê a pessoa, chega no setor não faz nada. Não tem a ver com seu perfil, não tem a ver com nada. Eu acho que o concurso não é suficiente para direcionar as pessoas. Igual, eu tinha passado em outra universidade no Rio. Depois do concurso, as pessoas que passavam, tinha uma entrevista, uma dinâmica de grupo, para ver o perfil e ver onde você se encaixa melhor dentro das vagas que estavam disponíveis. Coisas assim.

Ainda em relação ao desperdício de habilidades na Ufes, E₈ lembrou a questão do desvio de função (Código AV), relacionado a essa temática, relatando:

Quando eu entrei na Ufes e estava para ser alocada em um setor, me falaram: “E₈, você é formada em arquitetura, então você não vai para a PU (Prefeitura Universitária) porque está tendo muita denúncia de servidor em cargo de nível médio fazendo função de nível superior”.

Ou seja, segundo E₈, o receio da administração de promover esse desvio de função influencia negativamente na questão da lotação do servidor, fazendo com que, muitas vezes, a decisão sobre onde o servidor trabalhará, resulte em um distanciamento ainda maior entre suas competências e as necessidades do setor.

Outra questão levantada pelos entrevistados e que também se relaciona com esse desperdício em mão de obra na Ufes, foi a falta de um período de integração ou treinamento para os novos servidores. Segundo eles, a maioria dos novos trabalhadores começam suas atividades sem conhecer praticamente nada da realidade da universidade e do trabalho que irão desenvolver no setor.

Dois entrevistados que participaram das entrevistas em grupos separados, E₆ do Grupo 2 e E₁₀ do Grupo 1, relataram de forma bastante similar esse problema.

[...] quando você vai para o seu setor. “Você vai ficar uma semana de integração, para você conhecer o *setor*. Esse é o diretor [...] existe esse departamento que faz isso [...]” Por iniciativa própria, a gente vai apresentando o colega. [...] Mas não existe uma política disso. Às vezes por uns 10 ou 15 dias, o cara que entrou não tem uma senha de acesso, não tem um *login* para ele poder entrar no sistema e poder fazer alguma coisa, poder receber um *email*, para fazer um pedido de alguma documentação ele não tem. É um funcionário fantasma. Fica no limbo! Ele está lá, mas não existe! (E₆).

Eu falo por mim, eu entrei aqui e fiquei três meses sem ninguém falar o que era uma função minha, e eu sei que não é só comigo e não é só no *setor*. Eu entrei no meio da greve, então não tinha SIAPE. Mas mesmo assim, eu estava dentro de um setor onde eu não tinha absolutamente nada para fazer! Aliás, não falaram nem onde eu ficaria lotada de fato! Assim, você vai ficar aqui por enquanto, que eu vou decidir. Tem três anos que estão decidindo! Já fui removida 50 vezes! (E₁₀).

Por sua vez, E₈ faz uma observação que também se relaciona com as questões envolvendo a lotação dos servidores, desatacando a forma de agir dos gestores de setores com poder de decisão nesses assuntos (Código AW).

Quem recebe o servidor é o DGP. Ele (o DGP) não fica com nenhum servidor que não trabalhe. Os que ficam ali é porque tem algum histórico. “Vamos deixar ele aqui porque ele já está acostumado”. Quem eles veem que não está rendendo, eles dão um jeito de tirar.

Essa afirmação ratifica o valor referente à falta de critérios técnicos, da área de gestão de pessoas, nas decisões sobre lotação dos servidores (Código AY), que foi destacado anteriormente.

A falta desses critérios técnicos na distribuição dos servidores é apontada também como uma das causas de desperdício de servidores. De acordo com os entrevistados, existe uma distorção muito grande com relação ao quantitativo de servidores por setor, com alguns apresentando déficit, e outros com “servidor saindo pelo ladrão”, conforme frisado por E₃.

Em outra dimensão, E₁₃ relatou que em sua opinião, existe um excesso de trabalhadores na instituição (Código AZ).

O grande problema [...] eu não vou ser hipócrita de não reconhecer essa diferença entre a privada e a pública. Eu acho que a Ufes funcionaria com a metade dos servidores, em um ritmo diferente, num aproveitamento diferente! E o impacto disso seria enorme! É quase outra universidade!

Nesse sentido, Lacombe (2011, p. 28) o planejamento das necessidades de recursos humanos deve ser consistente com o planejamento estratégico organizacional, pois

[...] do contrário, muitos recursos serão desperdiçados: serão contratadas pessoas que não se encaixam nos programas previstos; as equipes poderão estar superdimensionadas ou aquém do necessário em quantidade e qualidade; serão efetuados treinamentos inúteis e outros absolutamente indispensáveis deixarão de ser feitos; a condução inadequada da equipe pode levar à falta de motivação e até a fuga de talentos.

De acordo com Caniçali Primo (2018, p. 14)

Duas tentativas foram realizadas com o intuito de gerar uma proposta a ser apreciada pelas instâncias superiores da Universidade. Essas tentativas estão descritas mais adiante e são baseadas nos documentos gerados pela comissão instituída por meio da Portaria n o 1.823/2012-R e do grupo de trabalho instituído pela Portaria no 780/2017-R.

Isso revela que esse dimensionamento ainda não foi realizado, confirmando os argumentos anteriores de que o processo de distribuição de pessoal pode estar desequilibrado em termos da relação de volume de trabalho e número de servidores.

Dessa forma, entende-se que a falta de uma política de distribuição pode ter influência também nesse aspecto relacionado ao excesso de servidores, uma vez que expertises em locais indevidos, não contribuem de forma eficiente. Conjuntamente, percebe-se nas falas dos entrevistados que as decisões sobre a alocação dos servidores são feitas a critério daqueles que estão na administração naquele momento, ou seja, são decisões pontuais e não refletem uma homogeneidade dos critérios. Sendo assim, tendo em vista a força dos argumentos e a interconexão entre eles, compreende-se que existe uma **suposição básica** compartilhada que engloba os valores de códigos AS a AW, e que pode ser expressada por: **Não há uma política institucional de lotação/distribuição de servidores.**

4.2.4.6 A forma de trabalho da Ufes desmotiva os servidores

Além das questões apontadas até aqui, outros dois fatores foram atribuídos ao desperdício de servidores, mais especificamente relacionado à desmotivação para o trabalho. O primeiro deles se refere à falta de reajustes salariais (Código BA). De acordo com os entrevistados, há dois anos eles estão sem nenhum reajuste para a categoria.

O segundo fator trata-se da forma de trabalho da Ufes (Código BB). Nesse quesito, E₁₃ destacou a experiência por qual passou.

Te dar o exemplo aqui da nossa casa. *Fulano* é administrador. Eu sou administrador. Nós entramos no mesmo dia. Eu não sei se tinha mais alguém na época. Eu tenho especialização, mestrado [...] e chamaram uma equipe para pensar no organograma do setor. Você acha que me chamaram ou chamaram o *Fulano*? Chamaram estagiários. Estagiários! Para apoiar uma pessoa para pensar no organograma. Estagiários de engenharia da produção, nem era de administração! Ai eu desabafava com os mais próximos, “como?”. Não é menosprezando ninguém, nem sendo prepotente. Mas como você se motiva a trabalhar em um lugar assim? Talvez o cara nem saiba qual é o meu cargo. Tipo assim ó... “*Cícrono* já está na administração, eu já vi ele fazendo umas coisas ali, ele faz isso, manda para ele lá que ele faz”. Se eu desse aula e fosse dar exemplo em sala de aula, eu teria medo das coisas que eu poderia falar, que são verdades. De tão grosso que é a coisa!

Outra experiência foi relatada por E₁₂, na qual se sentiu desmotivada.

[...] já vi pessoas viajando, ficando no exterior com o intuito de fazer uma coisa privada, inventou um seminário, e ficou 15 dias. Ai a gente precisa de muito curso que é fora, mas quando chega [...] “a, desculpa, não tem como.” [...] e tem gente que está todo ano viajando!

A partir desses relatos e outros depoimentos, pôde-se perceber que há insatisfação dos servidores com o cotidiano do trabalho na Ufes. Se por um lado, a questão salarial não depende apenas de decisões internas à instituição, o mesmo não ocorre com as relações interpessoais no ambiente de trabalho, que segundo os entrevistados, não oferece suporte a todos dentro dos mesmos critérios, não os apoiam.

De acordo com Almeida e Taconi (2015, p. 368)

A questão da remuneração não é o único incentivo para satisfazer o funcionário, pois o mesmo precisa ser estimulado por incentivos psicológicos e sociais, por exemplo, o funcionário precisa de estímulos, como o reconhecimento e o elogio que podem torná-los mais satisfeitos e motivados, na maioria das vezes, podem ser sinônimos de um melhor e mais eficiente rendimento profissional.

A desmotivação pode ser considerada como o lado oposto da motivação. Ela é percebida por meio de sentimentos de angústia e de falta de esperança em relação a problemas que são encontrados ao longo da vida, que levam à perda de disposição para enfrenta-los.

Dessa forma, trata-se de um processo subjetivo que está relacionado ao conjunto de valores e desejos de cada pessoa. Assim, motivação e desmotivação podem ser considerados lados opostos de uma mesma moeda. Segundo Bergamini (2008) fatores que estimulam a motivação em um grupo de pessoas, podem ser desestimuladores para outros.

Entre os fatores que geram desmotivação, segundo Giacomelli, Borges e Santos (2016) citam:

- Falta de conhecimento necessário para o desenvolvimento das tarefas, e inadequadas condições de infraestrutura e suporte organizacional.
- Sobrecarga de trabalho.
- Remuneração abaixo de suas expectativas.
- Falta de reconhecimento.
- Impossibilidade de suprir as necessidades de sobrevivência e segurança.

Assim, entende-se que o valor apontado como **a forma de trabalho da Ufes desmotiva os servidores** também pode ser considerada uma **suposição básica** compartilhada pelos servidores.

4.2.4.7 As mudanças só acontecem após imposição externa

A justificativa exposta como “as coisas só funcionam por força de lei” foi usada para explicar alguns desperdícios relacionados à energia elétrica, à água, e ao papel. Sobre o desperdício de energia elétrica, E₁₃ destacou:

Vou te dar um exemplo, é um termo de referência que estou trabalhando atualmente que é para contratação de serviço de limpeza predial. É para todas as áreas, São Mateus, Alegre, Maruípe e aqui (Goiabeiras). Aí já tem umas obrigações a serem cumpridas que dizem respeito à sustentabilidade ambiental. Me parece coisa óbvia de se fazer! Se fosse em uma iniciativa privada, quem trabalha com redução de custos, é uma coisa óbvia. Mas no serviço público, tem que ter um decreto ou uma Instrução Normativa para regulamentar o que deveria ser óbvio. Então a próxima empresa a ser contratada, ele deve apresentar nos equipamentos utilizados na empresa os selos de eficiência energética, de baixo consumo. Não precisava de uma norma para regulamentar isso.

Este mesmo participante (E₁₃) defendeu posição semelhante com relação ao uso da água. Segundo ele

[...] é mesma coisa com a água. Com a redução do consumo de água. Com a utilização de água é [...] a diferenciação e racionalização da água potável e de outras fontes, desde que não tenha algum contaminante. Essas coisas. O tratamento da água pós utilização. Tudo agora tem uma norma para ser cumprida. Por que que não tinha antes? Por que se passou tanto tempo?

A necessidade de exigências legais é apontada também na questão do uso de processos digitais em substituição aos processos físicos (impressos em papel). Os entrevistados defenderam que se não fosse por uma exigência legal, a Ufes não teria iniciado a mudança, que começou pelo Projeto Ufes Digital, já destacado anteriormente.

Nota-se assim, uma fragilidade institucional quanto à pro-atividade. Segundo os participantes da pesquisa, outra mudança que só ocorreu devido a exigências externas à Ufes (Código BD), foi a marcação de férias online (férias WEB). A verbalização de E₁₂ exemplifica a situação.

[...] eu percebo que o serviço público ele é movido por pessoas que [...] a AGU pediu [...] órgãos de controle pediram. A gente sempre é movido a isso. [...] o férias WEB foi algo que veio de cima pra baixo. [...] mas já estava disponível há muito tempo, e a Ufes não usou.

Assim, há indícios suficientes de que os valores de códigos BC e BD se aproximam bastante e se complementam conduzindo a uma **suposição básica** relacionando os dois elementos, destacada neste trabalho como: **As mudanças só acontecem após imposição externa.**

4.2.4.8 Decisões pautadas em interesses políticos

Os valores identificados pelos códigos BE, BF e BG, possuem em comum o fato de, além de representarem valores expostos pelos grupos entrevistados, terem sido considerados também **suposições básicas** de forma individualizada.

Assim, o valor “decisões pautadas em interesses políticos” (Código BE) foi colocado como uma das causas dos desperdícios relacionados às distorções na distribuição dos servidores pelos setores, e às questões envolvendo dinheiro/compras.

Sobre essa questão, E₆ fez um exemplo hipotético tentando ilustrar essa realidade na Ufes.

Tem uma outra questão relacionada a dinheiro, compras e gestão, que chama-se política. Vamos supor que o *centro* não precise de 10 mesas, mas isso vai me dar um capital político para determinada situação. Então eu vou dar 10 mesas para o *centro*, e para o *outro centro* eu vou dar menos. O *centro* já está bem servido de mesa, mas eles têm mais alunos, então eu vou ter mais votos. Já para o inimigo político, há concessão como forma de “cala a boca”. Como você não sabe como cada um (unidade ou setor) gasta, você faz do seu jeito.

Outra fala que representa bem o discurso dos grupos foi a realizada por E₁₃.

É gestão corrompida por política. De forma bem resumida, eu acho que é isso. Falar de forma bem clara, é a incapacidade técnica de gerir que causa essa incapacidade política. Por mais que tenhamos no alto escalão da universidade pessoas com título muito alto, de doutor, pós doutor, ou alguma coisa assim, são pessoas que não são da área de gestão, na grande maioria das vezes. Pessoas das mais diversas formações, que chegaram ao poder devido à política, e a política os amarra, e a gestão fica em segundo plano.

Em relação às intervenções políticas, Feitosa (2015, p. 11) afirma que “As universidades federais brasileiras possuem uma estrutura organizacional complexa e com muitos níveis hierárquicos, induzindo ao paternalismo entre servidores de maior e menor escalão e a lógica de interesses políticos”.

Assim, o valor expresso por **decisões pautadas em interesses políticos** pode ser considerado também uma **suposição básica** da cultura organizacional da Ufes.

4.2.4.9 Disponibilidade (ou abundância) de recursos (materiais ou financeiros)

O valor de código BF, que se refere à disponibilidade e/ou abundância de recursos, foi usado para justificar os desperdícios de dinheiro, material de consumo e de papel. Em alguns momentos, foram realizadas comparações entre o momento de abundância que a universidade viveu, até aproximadamente cinco anos atrás, com o momento de crise pelo qual tem passado mais recentemente, sobre os quais E₁₃ e E₆ fizeram colocações.

Você quer ver uma coisa também. A quanto tempo a gente tem o horário especial nas férias? (grupo respondeu “uns 3 anos”). E por que isso não foi feito nos anos anteriores? Porque não faltava recurso. Faltou recurso, a gente começa economizar. Aí a gente começa a pensar em alguma coisa. Deu problema, a gente vai correr atrás de uma solução. [...] Se tem para

pagar, esquece! Não tem para pagar. Opa! Como a gente vai fazer? [...] Só vai chegar material daqui uma semana. Aí você começa a racionalizar (E₆).

A crise escancara o desperdício! Por que você não fazia assim antes? Estava sobrando, né? Para vocês terem uma ideia, nós (E₁₃ e E₁₁) trabalhamos diretamente com contrato de limpeza. Antes da crise, sem a correção [...] todo ano os salários dos terceirizados são corrigidos [...] era 690 mil, quando nós pegamos em 2016 para revisar. De 690 ele caiu para 450, e foi variando com as correções. Mas isso em um primeiro momento que a gente pegou para revisar. Por que a gente não fez isso antes? Olha quanto por mês só em um contrato (E₁₃).

Outra fala bastante ilustrativa é feita por E₅ ao relatar como é feita a compra de carimbos pelo setor, deixando claro que as compras de materiais nem sempre são feitas por conta de uma real necessidade.

Igual ao carimbo, por exemplo. Tem época que não dá para pedir carimbo. Aí depois a secretaria fala: “e aí, alguém quer carimbo? Porque estão deixando comprar”. Aí às vezes a gente pede um que nem vai usar tanto, mas como é a hora de pedir carimbo. Para facilitar nossa vida, vamos pedir um desse.

Conforme Martins e Campos (2011) o setor de compras deve dar especial atenção aos estoques, a fim de evitar o desencontro entre as solicitações e os produtos estocados.

Porém, nem sempre isso é fácil de ser obtido, porque este setor tem muitas leis e regulamentos a serem seguidos e é burocratizado, nem sempre conseguindo atender às solicitações de todos os setores demandantes. (PEREIRA JÚNIOR, 2009).

Sendo assim, o valor exposto como **disponibilidade (ou abundância) de recursos (materiais ou financeiros)** pode ser considerado também uma **suposição básica** compartilhada.

4.2.4.10 Impunidade

O terceiro valor que também pode ser considerado por si só uma **suposição básica** cultural da universidade, é o referente ao sentimento de **impunidade** (Código BG). Vários participantes abordaram esse aspecto da realidade organizacional, associando-o a diferentes formas de desperdício. Dentre elas destaca-se o desperdício de servidores como o mais afeto à impunidade.

O cara é ruim de serviço, aí acontece, de você encosta ele em um canto, aí o serviço que ele faria você joga para o outro que está trabalhando, que você sabe que trabalha. O prêmio para quem trabalha é ganhar mais trabalho (E₉).

Falta atitude da chefia de cobrar mais e até mesmo no estágio probatório [...] nunca vi ninguém ser reprovado. O pessoal chega, “não vou fazer nada, porque não vai acontecer nada mesmo”. Tinha que ser levado a sério a avaliação do estágio probatório (E₂).

Ninguém tem medo de ser mandado embora. O pessoal não tem coragem de dar nota ruim, tirando um ou outro [...] (E₅).

Em outra dimensão E₁₀ apontou também a impunidade como motivação ao desperdício de uma maneira geral.

Eu acho que a gente desperdiça muito recurso por conta da estabilidade. Eu creio que se a gente pudesse ser mandado embora, despedido, por conta desse tipo de comportamento, a gente não agiria assim, porque na iniciativa privada, eu que já trabalhei, nunca agi assim. Não observo o que observo no serviço público em termos de desperdício.

A impunidade foi indicada ainda como causa dos desperdícios de material de consumo, energia elétrica, água e dinheiro/compras.

Isso pode ser compreendido por meio da afirmação de Feitosa (2015, p. 9) com relação ao estilo brasileiro de administrar, que se caracteriza como “único e original” e é

[...] composto por quatro subsistemas: institucional (ou formal), pessoal (ou informal), líderes e liderados, calcados no formalismo, na flexibilidade, na lealdade às pessoas e no paternalismo. **A impunidade garantiria o funcionamento de todo o sistema** e possíveis alterações desse modelo passariam pela mudança ou ruptura de tais aspectos. (Grifo nosso).

4.2.4.11 A culpa é da gestão

Sobre o desperdício de tempo/trabalho, mais especificamente a questão destacada no Apêndice C referente às “reuniões mal planejadas ou desnecessárias”, ocorreu um fato distinto de todos os outros valores listados nesta pesquisa. Foi possível perceber uma grande insatisfação do Grupo 3 com relação a forma como as reuniões acontecem no setor, de modo que todos os três valores (Códigos BH, BI e BJ) que tratam diretamente dessa questão foram relatados por seus integrantes.

Entende-se que esse fator pode estar relacionado à uma característica distintiva desse grupo, ou seja, é possível que isso seja um traço cultural de uma subcultura

dentro da universidade. Dessa forma, não se pode afirmar que os valores de códigos BH, BI e BJ, possam representar uma suposição básica dos servidores da Ufes.

Entretanto, é importante registrar que os três valores destacados acima apontam para problemas relacionados aos gestores ou à gestão da instituição, mesmo que seja apenas da administração daquele setor. Além desses três, o Quadro 17 relaciona os demais valores expostos categorizados como problemas relacionados à gestão, mas que, de forma isolada, não apontam para uma suposição básica.

Por meio da análise realizada foi possível perceber que esses valores, assim como os demais destacados nesta categoria apontam os problemas para uma mesma direção. Esse sentimento, compartilhado por todos os entrevistados, e externado de maneira clara, e muitas vezes agressiva, mostra a presença de uma **suposição básica** que engloba todos os valores desse grupo e que, de certa maneira, resume o diagnóstico desse ponto da pesquisa.

Quadro 17 – Valores Expostos e Artefatos Relacionados (Gestão)

Cód. Valor Exposto	Artefato de Desperdício Associado	Resumo
BK	Água; Tempo/Trabalho.	Falta de interesse/iniciativa da gestão em desenvolver métodos ou adequar a estrutura para que ocorra a otimização de recursos.
BL	Servidores	Não existe uma política de rotatividade temporária dos servidores em setores com uma clara sazonalidade de demanda administrativa.
BM	Dinheiro/Compras	A forma de cálculo dos custos da universidade, levando em consideração apenas o valor contratual dos serviços terceirizados, mascara os desperdícios nos processos administrativos.
BN	Energia elétrica	A gestão é pouco aberta a novos projetos relacionados ao uso racional da energia elétrica.

Conclusão

Cód. Valor Exposto	Artefato de Desperdício Associado	Resumo
BO	Papel	A coleta seletiva é ineficaz, pois todo material coletado separadamente é juntado no momento da coleta.
BP	Papel	A impressoras não são configuradas para imprimir frente e verso ou não possuem essa funcionalidade.
BQ	Papel; Material de consumo	Não existe controle sobre a utilização dos materiais de consumo, nem sobre a quantidade de impressões.
BR	Material de consumo	Não existe cozinhas ou copas em todos os setores para que os servidores possam lavar suas canecas, o que resultaria em economia de copos descartáveis.
BS	Material de consumo	Dificuldade em estabelecer parcerias com outros órgãos para realizar a coleta seletiva na universidade.
BT	Tempo/Trabalho	Os processos são alterados de forma unilateral, o que muitas vezes gera retrabalhos e atrasos.
BU	Papel; Tempo/Trabalho	A falta de treinamento aos docentes sobre o Lepisma faz com que haja a necessidade de impressões desnecessárias, uma vez que esses não conhecem os procedimentos sobre os trâmites dos processos.
BV	Tempo/Trabalho	Grande parte dos servidores desconhecem o fluxo dos processos ou onde buscar a informação sobre isso.
BX	Tempo/Trabalho	As delegações são feitas apenas para tirar de si a carga de trabalho, mas não são acompanhadas de autonomia (falta de confiança ao delegar).
BY	Tempo/Trabalho	Desconhecimento por parte dos gestores de informações importantes para a tomada decisões.

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Porém, apesar desse aspecto ter sido identificado por meio das análises das “entrelinhas” das verbalizações e de falas entrecortadas, essa frase parecia latente em todos os momentos, e embasava diversos aspectos relatados pelos participantes das entrevistas. A suposição em questão pode ser expressada pela frase: **A culpa é da gestão.**

Conforme já explicitado anteriormente, trata-se de um mecanismo de defesa que envolve as dimensões do consciente e inconscientes dos sujeitos, num processo de transferência da culpa sentida por algo que foi feito e pelo qual não quer ser reconhecido, para outra pessoa, objeto, evento, instituição, dentre outros.

O Quadro 18 mostra a listagem das suposições identificadas nesta categoria.

Quadro 18 – Suposições Básicas Identificadas em Gestão

SUPOSIÇÕES BÁSICAS	CÓD. (Valores Expostos)
Falta de planejamento	AG ao AJ
A instituição é lenta para resolver problemas ou implantar mudanças	AK ao AO
A maneira como as comissões são compostas as tornam ineficazes	AP, AQ e AR
Não sabemos o quanto nós gastamos	AS e AT
Não há uma política institucional de lotação/distribuição de servidores	AU ao AZ
A forma de trabalho da Ufes desmotiva os servidores	BA e BB
As mudanças só acontecem após imposição externa	BC e BD
Decisões pautadas em interesses políticos	BE
Disponibilidade (ou abundância) de recursos (materiais ou financeiros)	BF
Impunidade	BG
A culpa é da gestão	-

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

O produto final desta pesquisa consiste na identificação e compreensão de 22 suposições básicas que retratam os aspectos culturais mais profundos da cultura organizacional. Essas suposições estão listadas no Quadro 19.

Quadro 19 – Suposições básicas identificadas

Suposições Básicas		Categorias
1	A culpa é do sistema	PE
2	Burocracia	
3	Lei do menor preço	Compras
4	A culpa é do setor de compras	
5	Os projetos básicos são mal elaborados	Comportamento
6	As pessoas não se importam (não tem cuidado) com os gastos	
7	Falta de iniciativa / comodismo / preguiça	
8	Os servidores são inseguros	
9	A avaliação de desempenho é ineficaz	
10	Patrimonialismo / falta de compartilhamento	Gestão
11	A culpa é do outro	
12	falta de planejamento	
13	a instituição é lenta para resolver problemas ou implantar mudanças	
14	A maneira como as comissões são compostas as tornam ineficazes	
15	não sabemos o quanto nós gastamos	
16	Não há uma política institucional de lotação/distribuição de	
17	a forma de trabalho da Ufes desmotiva os servidores	
18	As mudanças só acontecem após imposição externa	
19	decisões pautadas em interesses políticos	
20	disponibilidade (ou abundância) de recursos (materiais ou	
21	Impunidade	
22	A culpa é da gestão	

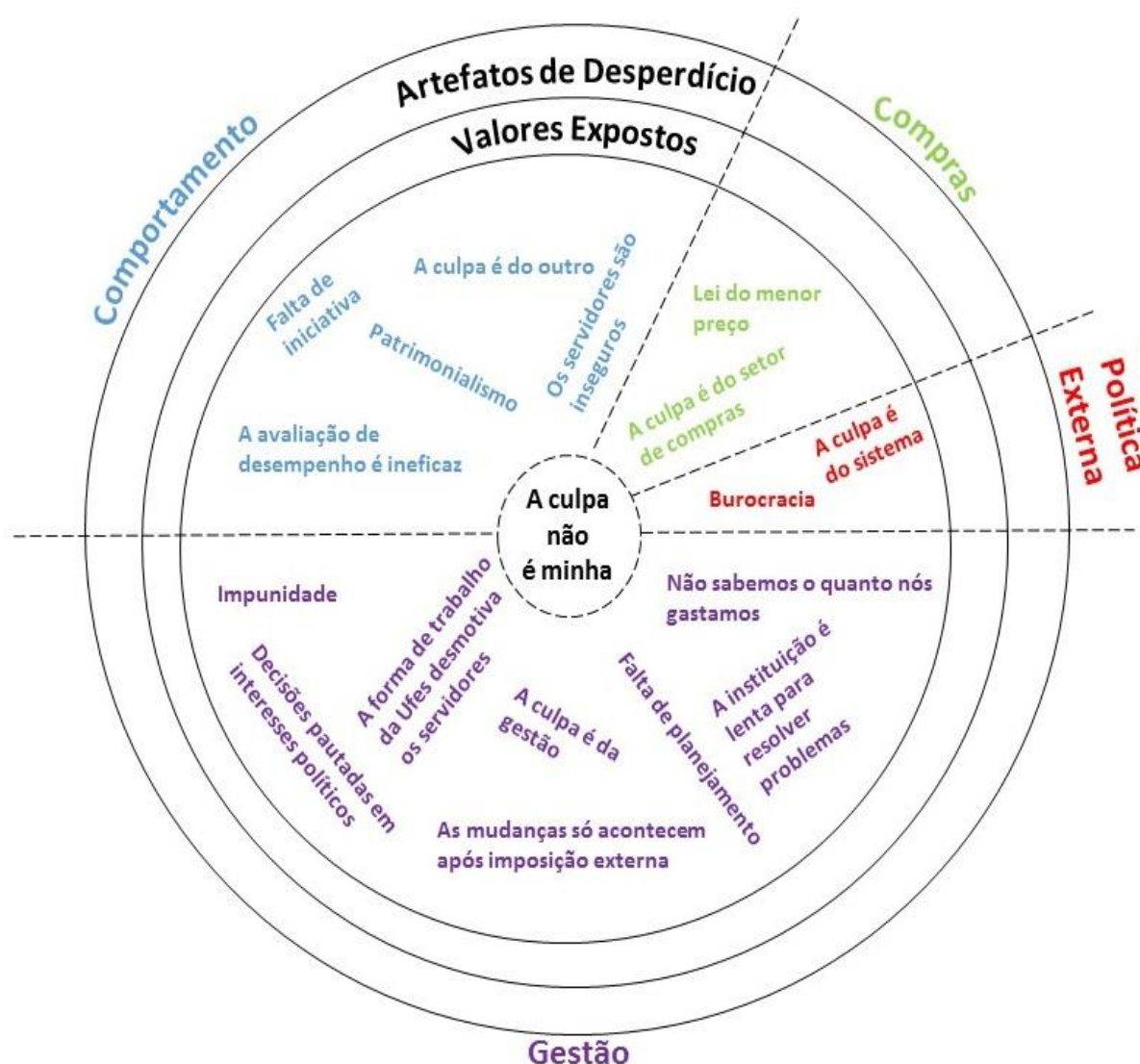
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Algumas dessas suposições foram destacadas na Figura 4, separadas em suas respectivas categorias, e posicionadas na parte central da figura, como forma de representação da profundidade desses elementos quando comparados aos Valores Expostos e aos Artefatos de Desperdício, que ocupam as camadas mais superficiais da cultura. A separação entre as categorias foi feita por meio de linhas tracejadas como forma de ilustrar a interconexão entre as suposições básicas.

Além disso, vale ressaltar as suposições que foram identificadas nas entrelinhas das verbalizações, ou seja, aquilo que as pessoas não expõem abertamente, mas que permeiam as afirmações de maneira bastante contundente. Elas, de certo modo, representam a base das demais suposições, e funcionam como aglutinadoras de sentimentos e valores enraizados na cultura organizacional da instituição. As

suposições básicas identificadas que apresentam essas características foram: a culpa é do sistema; a culpa é do setor de compras; a culpa é do outro; e, a culpa é da gestão.

Figura 4 – A Cultura do Desperdício em uma Instituição Pública de Ensino Superior



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Destaca-se ainda o ponto em comum dessas quatro suposições, que é a auto isenção da responsabilidade sobre às ações que geram desperdício na universidade. Ou seja, percebeu-se uma forte tendência em tirar de si, enquanto sujeito ou setor, a responsabilidade pelos desperdícios praticados no ambiente

organizacional. Por isso, a frase em destaque na posição central da Figura 4 foi **A culpa não é minha**, como forma de representação desta questão central envolvendo as suposições básicas associadas aos desperdícios na Ufes.

Com essa última análise chega-se ao fim deste capítulo, passando-se às considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar este trabalho, partiu-se do objetivo geral de compreender os elementos culturais que podem ser relacionados aos desperdícios na Ufes, consubstanciado nos objetivos específicos:

- Identificar, organizar e descrever, os artefatos culturais relacionados aos desperdícios;
- Identificar, organizar, compreender e descrever, as crenças e valores expostos associados aos desperdícios;
- Identificar, compreender e descrever, as suposições básicas associadas aos desperdícios.

O primeiro objetivo específico foi alcançado por meio da aplicação de um questionário, a qual permitiu, com base nas 178 respostas, identificar quais recursos que na opinião dos TAEs apresentam os desperdícios mais evidentes na instituição. De posse dessas informações, foram analisados a natureza de cada desperdício citado separando-os em oito categorias, as quais passaram por um processo de elucidação, destacando também a representatividade de cada uma quando comparadas aos demais desperdícios.

A segunda parte do levantamento de dados, que consistiu na realização de três entrevistas em grupo, permitiu que o segundo e o terceiro objetivo específico fossem cumpridos.

Foram identificados 76 crenças e valores expostos organizados em quatro categorias: Política Externa; Compras; Comportamento; e, Gestão.

Por meio da análise em conjunto das crenças e valores expostos, esta pesquisa teve como produto final a identificação e compreensão de 22 suposições básicas que retratam os aspectos culturais mais profundos da cultura organizacional.

Este trabalho apresentou as muitas formas como as quais o desperdício se apresenta, e como esse problema afeta de maneira significativa os custos das organizações, especialmente as da área pública.

A cultura organizacional serviu como base teórica para as análises das ocorrências desses desperdícios, buscando investigar a relação dessas ocorrências com os

aspectos inerentes aos artefatos, às crenças e valores expostos, e às suposições básicas.

As suposições básicas identificadas nesta pesquisa mostraram os sentimentos mais intrínsecos dos servidores TAEs relacionados ao uso da estrutura e dos recursos públicos disponíveis, com destaque às categorias “comportamento” e “gestão”, que apresentaram o maior número de ocorrências.

Importante destacar a carência de trabalhos acadêmicos que tratem do conceito de Cultura do Desperdício, uma vez que não foram encontrados artigos, dissertações ou teses que discutissem esse tema de maneira conceitual. Os trabalhos encontrados usam o termo Cultura do Desperdício como um fato, ou seja, algo que existe e precisa ser combatido.

Dessa maneira, esta dissertação contribui para que o conceito de Cultura do Desperdício possa ser questionado e discutido pela área acadêmica, e para que o aprofundamento sobre o tema possa trazer benefícios à administração pública e à sociedade.

Além disso, a metodologia utilizada nesta pesquisa pode servir como base para o aprofundamento da pesquisa sobre cultura organizacional da Ufes, ou para o estudo sobre esse tema em outras instituições.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins de; SANO, Hironobu. Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 89-106, 2018.

ALMEIDA, Fernanda Costa. **O papel das instituições de educação superior na gestão voltada para a sustentabilidade: uma análise da Universidade Federal do Tocantins a partir do plano de gestão de logística sustentável**. 2015. 143f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, Palmas, 2015.

ANDIFES. Nota à Sociedade, 2017-a. Disponível em: <<http://www.andifes.org.br/52515-2/>>. Acesso em: 12 de maio de 2018.

ANDIFES. Comissão analisa impacto de cortes no orçamento para universidades e institutos federais, 2017-b. Disponível em: <<http://www.andifes.org.br/comissao-analisa-impacto-de-cortes-no-orcamento-para-universidades-e-institutos-federais/>>. Acesso em: 12 de maio de 2018.

ANDIFES. Com cortes no orçamento, futuro da ciência brasileira fica ameaçado, 2018. Disponível em: <<http://www.andifes.org.br/com-cortes-no-orcamento-futuro-da-ciencia-brasileira-fica-ameacado/>>. Acesso em: 12 de maio de 2018.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v. 2, p. 39-79, 1994.

ARANHA, Guiomar Terezinha Carvalho. **Estudo de um dos indicadores do custo de qualidade: o desperdício**. 2001.156 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.

ARANHA, Guiomar Terezinha Carvalho; VIEIRA, Reinaldo Wilson. Estudo de um dos indicadores do custo da qualidade: o desperdício. **RAS** - v. 6 , n 23 – Abr-Jun, 2004.

ARAÚJO, Fernando Oliveira de; ALTRO, John Lennon Specht. Análise das Práticas de Gestão de Resíduos Sólidos na Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense em Observância ao Decreto 5.940/2006 e à Lei 12.305/2010. **Sistemas & Gestão**, v. 9, n. 3, p. 310-326, 2014.

BALLARIN, Oswaldo Miguel Frederico. **O desperdício:... tudo rói e corrói..** RR Editores, 1985.

BANDIERA, Oriana; PRAT, Andrea; VALLETTI, Tommaso. Active and passive waste in government spending: evidence from a policy experiment. **American Economic Review**, v. 99, n. 4, p. 1278-1308, 2009.

BARANGER, Pierre; HUGUEL, Guy; BERTRAND, Clara. **Gestão da Produção: Actores, técnicas e políticas**. Edições Sílabo, Ltda, 1994.

BARBOSA, Ana Maria da Silva. **A gestão de facilities como suporte à manutenção de imóveis na Universidade Federal de Pernambuco**: uma abordagem sob a perspectiva de adequação ao uso. 2016. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3ª ed. Lisboa: Edições, v. 70, 2006.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. 6.ed. São Paulo: LTr, 2010.

BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; DE VARGE MALDONADO, José Manuel Santos. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 4, p. 681-700, 2008.

BERELSON, Bernard. **Content analysis in communication research**. New York: Hafner, 1984.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERTERO, Carlos Osmar; IWAI, Tatiana. Uma visita ao barão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. SPE2, p. 1-17, 2005.

BONDER, Nilton. **Melhor nada fazer do que transformar algo em nada**, In: Raízes do Desperdício. Rio de Janeiro: Instituto da Religião, 1993.

BORGES, Renata Farhat. **Panela furada: o incrível desperdício de alimentos no Brasil**. 1991.

BRAGA, Tatiane. Com salários de até R\$ 7 mil, servidores da UFES dizem estar ociosos: 'jogamos bocha', 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/espírito-santo/educacao/noticia/com-salarios-de-ate-r-7-mil-servidores-da-UFES-dizem-estar-ociosos-jogamos-bocha.ghtml>>. Acesso em: 19 de julho de 2017.

BRASIL. Planejando a Próxima Década: Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional da Educação. **Brasília: Ministério da Educação**, 2014.

BRASIL, Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. **Brasília-DF**, 2016.

BRASIL, Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Brasília-DF**, 1998.

BRASIL, Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Brasília-DF**, 1993.

CAIXA, Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-governanca/Carta-Politicas-Publicas-e-Governanca-Caixa.pdf>>. Acesso em: 07 de maio de 2018.

CAMARGO, J. A. **Menos Perdas (desperdícios) maior produtividade**. São Paulo, IMAM, 1994.

CAMPOS, Claudinei José Gomes et al. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista brasileira de enfermagem**, 2004.

CANIÇALI PRIMO, Francisco. **Dimensionamento da força de trabalho como uma ferramenta de gestão**. 2016. 64 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública). Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2018.

CARLI, Larissa Nardini et al. Racionalização do uso da água em uma instituição de ensino superior–Estudo de caso da Universidade de Caxias do Sul. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade-GeAS**, v. 2, n. 1, p. 143-165, 2013.

CASTILHO, Valéria et al. Levantamento das principais fontes de desperdício de unidades assistenciais de um hospital universitário. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. spe, p. 1613-1620, 2011.

CASTRO, Liliana Cristina de; CASTILHO, Valeria. O custo de desperdício de materiais de consumo em um centro cirúrgico. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, 21(6), p. 1228-1234, 2013.

CAVALCANTE, Cristhiane da Silva. **Educação ambiental e consumo sustentável: uma proposta contra a cultura do desperdício no âmbito escolar**. 2013. 103 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

COSTA, Jéssica de Oliveira; ESTENDER, Antônio Carlos. A percepção do desperdício da água com a utilização da água de reuso. **DESAFIOS: Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins – V. 2 – n. 01**. p. 109 - 126 , jul/dez. 2015.

CRESPO, Samyra Brollo de Serpa; MATOS, Karla Monteiro; ABREU, Geraldo Vítor de. **Agenda Ambiental na Administração Pública**. 2009.

DEAL, Terrence E. Cultural change: Opportunity, silent killer, or metamorphosis. **Gaining control of the corporate culture**, v. 292, p. 331, 1985.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. **Reading/T. Deal, A. Kennedy.–Mass: Addison-Wesley**, v. 2, p. 98-103, 2000.

DIAS, Lidiane Nazaré da Silva et al. Fatores Associados ao Desperdício de Recursos da Saúde Repassados pela União aos Municípios Auditados pela Controladoria Geral da União. **Revista Contabilidade & Finanças-USP**, v. 24, n. 63, 2013.

DICIONARIOAURELIO. Significado de Desperdício, 2018. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/desperdicio>>. Acesso em: 14 de maio de 2018.

DICIO. Eficiência, 2017. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/eficiencia/>>. Acesso em 28 de novembro de 2017.

DICIO. Malversação, 2018. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/malversacao/>>. Acesso em: 13 de maio de 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FEITOSA, Lucineide Pereira de Araujo. Uma Abordagem Crítica sobre Cultura nas Universidades Públicas Federais Brasileiras. XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, Desafios da Gestão Universitária no Século XXI, Mar del Plata, Argentina. 2015.

FERREIRA, Maria Cristina et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002.

FERREIRA, Dirce Nazaré de Andrade; PRANDO, Ana Amélia Fabres. Diagnosticando a disfunção burocrática do papelório: o desafio da eficiência na gestão pública (o caso de uma autarquia federal). **Desafio Online**, Campo Grande, v.4, n.3, Set./Dez. 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLORES, Anna Claudia da Costa; PEREZ, Carlos Blaya. Conscientização dos usuários de bibliotecas por meio da educação patrimonial alicerçada em ferramentas visuais. **Revista Confluências Culturais**, v. 2, n. 2, p. 9-16, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FORNAZARI, Ednilson; BORGES, Fábio Galvão. Automação e controle do consumo de energia elétrica em blocos de salas de aulas em universidades públicas, buscando a eficiência energética. 2016. 87. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Eletrônica) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2016.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

GIACOMELLI, William; BORGES, Gustavo da Rosa; SANTOS, Elaine Garcia dos. Determinantes da desmotivação no trabalho: uma investigação teórica e empírica. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, Boa Vista, Vol. 6 n. 1, p.4-17, jan - jun. 2016.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Pearson, 2004.

HOFSTEDE, Geert. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. London: Harper Collins, 1994.

HOFSTEDE, Geert et al. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative science quarterly**, p. 286-316, 1990.

INEP. Censo da educação superior. Notas Estatísticas 2017. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2017. Disponíveis em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2018/censo_da_educacao_superior_2017-notas_estatisticas2.pdf>. Acesso em 28 de agosto de 2018.

JONES, Daniel T.; WOMACK, James P. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Gulf Professional Publishing, 2004.

KOBAL, Ariella Burali; TEIXEIRA FILHO, Marcelo Correia; DE AQUINO CABRAL, Augusto César. Burocracia Brasileira: um Comparativo com os Países do BRIC. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 3, p. 246-268, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEITE, Rosimeire Ventura. O princípio da eficiência na administração pública. **Revista de direito administrativo**, v. 226, p. 251-264, 2001.

MARQUES, Rondenelly Leite et al. **O programa de avaliação de desempenho da UFES-PAD/UFES: procedimentos e implicações para os técnico-administrativos em educação (TAEs)**. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Espírito Santo, 2017

MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS, Paulo Renato Alt. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MCMANUS, Hugh L. *Product Development Value Stream Mapping (PDVSM) Manual*. The Lean Aerospace Initiative. Massachusetts Institute of Technology. Release 1.0. Cambridge: 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 22ª ed. São Paulo: Malheiros, 1997.

MELO, Alessandro Silveira. **Gestão de compras públicas: um estudo de caso na Unipampa – Campus Dom Pedrito**. 2012. ...f. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública. Porto Alegre: UFRGS, 2012.

MIGOTT, Ana Maria; GRZYBOVSKI, Denize; SILVA, Luiz AA. A aplicação conceitual da teoria da burocracia na área da enfermagem: uma análise empírica das instituições hospitalares de Passo Fundo (RS). **CadPesqAdmin**, v. 8, n. 1, p. 1-9, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 4ª ed. São Paulo: Hucitec; 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de saúde pública**, v. 9, p. 237-248, 1993.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional** - 13. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação, Porto Alegre**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOTTA, Alexandre Ribeiro. **O combate ao desperdício no gasto público**: uma reflexão baseada na comparação entre os sistemas de compra privado, público Federal norte-americano e brasileiro. Dissertação (mestrado em desenvolvimento econômico) — Instituto de Economia, Universidade de Campinas, Campinas, 2010.

MOTTA, Fernando CP. **Introdução à organização burocrática**. Cengage Learning Editores, 2004.

OLIVEIRA, Adriana Colombo; COLLA, Bianca Piccoli; MARTINS, Adriana Hernandes. Análise do desperdício de alimentos em unidade de alimentação e nutrição de um hospital na cidade de Cascavel-Paraná. **Revista Thêma et Scientia**, v. 6, n. 2, p. 182-195, 2016.

OLIVEIRA, Aurea Fatima; JÚNIOR, Sinésio Gomide. Inventário de cultura organizacional: adaptação e validação de um instrumento de diagnóstico para o contexto brasileiro. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 8-21, 2009.

OLIVEIRA, Fabiano Martins; BRUNHARA, Bruce dos Santos. Cultura do desperdício. Simpósio Internacional de Ciências Integradas da Unaerp Campus Guarujá. Ribeirão Preto: Unaerp, 2005.

OLIVEIRA, Ivan de et al. O comportamento socioambiental de uma instituição pública de ensino superior: o centro de tecnologia da universidade federal do Ceará. **Arquivos de Ciências do Mar**, v. 47, n. 1, p. 45-53, 2014.

PAMPLONA, João Batista; CACCIAMALI, Maria Cristina. O paradoxo da abundância: recursos naturais e desenvolvimento na América Latina. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 89, p. 251-270, 2017.

PASCUCI, Lucilaine et al. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 37-59, jan. 2016.

PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres. **Comentários à Lei de Licitações e Contratações da Administração Pública**. 8. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2009.

PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. **Administrative science quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PINTO, Elza Rocha. Conceitos fundamentais dos métodos projetivos. **Ágora: Estudos em Teoria Psicanalítica**, v. 17, n. 1, p. 135-153, 2014.

POSTIGO, Miguel Angel Postigo. **Processo de especificação de arquitetura ODP aplicado no gerenciamento de Facilidades**. 2011. 90 f. Dissertação (Mestrado em engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

PRIBERAM. Malversação, 2018. Disponível em: <<https://www.priberam.pt/dlpo/malversa%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 13 de maio de 2018.

PROGEP-UFES, Quadros e informações. Disponível em: <<http://progep.ufes.br/quadros-e-informacoes>>. Acesso em: 12 de junho de 2018.

RAIGADA, José Luis Piñuel. Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. **Estudios de sociolingüística**, v. 3, n. 1, p. 1-42, 2002.

RAMALHO, Renan; Cúpula federal gasta 345 mil folhas de papel por dia, aponta levantamento. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/noticia/2013/02/cupula-federal-gasta-345-mil-folhas-de-papel-por-dia-aponta-levantamento.html>>. Acesso em: 15 de outubro de 2017.

RAMOS, François Silva; PAIVA, Francélia de Jesus Uchôa; GUERRA, Maria das Graças Gonçalves Vieira. Estado constitucional: uma análise sobre o crime de vandalismo contra o patrimônio público. **Revista Factus Jurídica**, 2 (1), p. 37-53, 2016.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSILHO, André Janjácomo. **Qual é o modelo legal das licitações no Brasil? As reformas legislativas federais no sistema de contratações públicas**. Dissertação (mestrado em direito) — Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

SANTIAGO, Vicky Ramon Britto. Barreiras para a implementação do programa de racionalização do consumo de água em prédios públicos administrativos do estado da Bahia. 2016.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Atlas, 2009.

SERAPIONI, Mauro. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. **Ciência & saúde coletiva**, vol.5, n.1, pp.187-192, 2000.

SERESUELA, Nívea Carolina de Holanda. Princípios constitucionais da Administração Pública. Jus Navegandi, Teresina, ano 7, n. 60, nov. 2002. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/3489>>. Acesso em: 13 de maio de 2018.

SILVA, Bruno Clayton Oliveira da; SOARES, Ana Maria Jerônimo; NÓBREGA, Ranyére Silva. **Os paradigmas da seca no semiárido brasileiro**: das políticas de combate à concepção de convivência com o fenômeno. Anais. I Congresso Internacional da Diversidade do Semiárido. CONIDIS. Natal: Rio Grande do Norte, 12 a 14 de dezembro de 2018. Disponível em: <http://www.editorarealize.com.br/revistas/conidis/trabalhos/TRABALHO_EV064_MD1_SA14_ID166_24102016234736.pdf>. Acesso em: 04 de novembro de 2018.

SILVA, José Maria Alves da. Administração pública e cultura patrimonialista. **Revista Práticas de Administração Pública**. V. 1, nº 1, Jan./Abr., p. 25-41, 2017.

SILVA, Lindomar Pinto da; FADUL, Élvia. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 651-669, 2010.

SOLVIS, Cálculos de Amostragem. Disponível em: <<http://www.solvis.com.br/calculos-de-amostragem/>>. Acesso em: 11 de julho de 2018.

SOUZA, Renato Pessotti de. **Desvio de função dos servidores técnico-administrativos em educação: um estudo no centro de ciências exatas da Universidade Federal do Espírito Santo**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Espírito Santo. 2017.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative science quarterly**, p. 339-358, 1983.

TACCONI, Marli de Fátima Ferraz da Silva; ALMEIDA, Izabel Cristina Silva de. Satisfação e motivação dos funcionários no IFRN – Campus Natal Central. **Holos**, [s.l.], v. 5, p.367-378, 2015.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TASSABEHJI, Rana; MOORHOUSE, Andrew. The changing role of procurement: developing professional effectiveness. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 14, n. 1, p. 55-68, 2008.

TAVARES, M. das G. de P. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica. Qualitymark, 1991.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura**. São Paulo: Educator, v. 4, 1994.

UFES. Sustentabilidade: canecas duráveis em substituição aos copos descartáveis, 2013. Disponível em: < <http://ru.ufes.br/sustentabilidade> >. Acesso em 08 de agosto de 2018.

UFES, Resolução nº 11/2010-CEPE. Regulamento Geral da Pós-Graduação da Universidade Federal do Espírito Santo, 2010.

UFES, Jornal Informa: Ufes Digital gera economia de tempo e dinheiro, 2018. Disponível em: <<http://www.ufes.br/conteudo/jornal-informa-ufes-digital-gera-economia-de-tempo-e-dinheiro>>. Acesso em: 09 de maio de 2018.

UFES, Ufes lança campanha 'Vamos todos economizar', 2017. Disponível em: <<http://www.ufes.br/conteudo/ufes-lanca-campanha-vamos-todos-economizar>>. Acesso em: 10 de agosto de 2017.

UFES, Reitor vai ao MEC discutir cortes no orçamento da UFES, 2015. Disponível em: <<http://www.UFES.br/conteudo/reitor-vai-ao-mec-discutir-cortes-no-orcamento-da-UFES>>. Acesso em: 26 de julho de 2017.

UFES. UFES se manifesta sobre liberação de recursos do Ministério da Educação, 2017. Disponível em: <<http://www.UFES.br/conteudo/UFES-se-manifesta-sobre-liberacao-de-recursos-do-ministerio-da-educacao>>. Acesso em: 26 de julho de 2017.

UFES. A Instituição, 2017. Disponível em: <<http://www.UFES.br/instituicao>>. Acesso em: 21 de julho de 2017.

UFES. Implantação do projeto Ufes Digital começa no dia 2 de janeiro de 2018. Disponível em: <<http://www.ufes.br/conteudo/implanta%C3%A7%C3%A3o-do-projeto-ufes-digital-come%C3%A7a-no-dia-2-de-janeiro-de-2018>>. Acesso em: 08 de maio de 2018.

UFES. Universidade apresenta Projeto Ufes Digital nesta segunda, 18. Disponível em: <<http://www.ufes.br/conteudo/universidade-apresenta-projeto-ufes-digital-nesta-segunda-18>>. Acesso em: 08 de maio de 2018.

UBARANA, Rosaneide Maria Garcia da Silva. **Análise de desperdícios com base nos princípios da administração pública e do lean office: um estudo realizado em uma Universidade Federal**. 2017. Dissertação de Mestrado. Brasil. 2017.

VAGHETTI, Helena Heidtmann et al. Desperdício de materiais assistenciais na percepção de trabalhadores de enfermagem de um hospital universitário. 2011.

VIEIRA, Eleonora Milano Falcão; VAN BELLEN, Hans Michael; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Universidade em tempo de mudança. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 4, n. 3, p. 1-7, 2006.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2012.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Companhia da Letras, 2004.

WORMARK, James P.; JONES, Daniel T. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Apêndice A – Termo de consentimento livre e esclarecido

TÍTULO DA PESQUISA: ASPECTOS CULTURAIS E DESPERDÍCIOS: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PESQUISADOR RESPONSÁVEL: Leandro Zucolotto Afonso

PROF. ORIENTADOR: Prof^a Dr^a Marilene Olivier Ferreira de Oliveira

A Sr.^a/O Sr. está sendo convidada/o a participar da pesquisa A CULTURA DO DESPERDÍCIO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR de responsabilidade do pesquisador Leandro Zucolotto Afonso, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Marilene Olivier Ferreira de Oliveira. Como instrumento de pesquisa, serão realizadas entrevistas, com gravações em áudio. Os dados terão tratamento ético, com garantia de proteção dos nomes das/dos participantes. Os resultados da pesquisa serão apresentados no texto final da Dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública - Ufes e poderão ser utilizados para publicação. Por isso, solicito sua autorização por meio da assinatura deste Termo de Consentimento.

Eu, _____, RG nº _____, declaro ter sido informada/o e concordo em participar, como voluntária/o, do projeto de pesquisa acima descrito.

Assinatura do participante: _____

ESCLARECIMENTOS: Em qualquer momento o voluntário poderá obter esclarecimentos sobre todos os procedimentos utilizados na pesquisa e nas formas de divulgação dos resultados. Tem também a liberdade e o direito de recusar sua participação ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo do atendimento usual fornecido pela pesquisadora. Quaisquer questões relativas ao estudo ou pedido de exclusão da participação da pesquisa podem ser comunicadas ao pesquisador, via e-mail: leandrozu@hotmail.com ou telefone 27 99970 7711.

CONFIDENCIALIDADE E AVALIAÇÃO DOS REGISTROS: As identidades dos voluntários serão mantidas em total sigilo por tempo indeterminado pelo executor. Os resultados dos procedimentos executados serão analisados e alocados em tabelas, figuras ou gráficos e divulgados em palestras, conferências, periódico científico ou outra forma de divulgação que propicie o repasse dos conhecimentos para a sociedade e para autoridades normativas, de acordo com as normas/leis.

Apêndice B – Questionário usado para o levantamento de artefatos de desperdício na Ufes

Pesquisa sobre desperdícios na Ufes.

Público alvo: servidores TAEs do campus Goiabeiras

Tempo estimado para reposta: 1 (um) minuto

Para responder as perguntas, considere a seguinte definição de **desperdício**:

Qualquer atividade que consuma algum recurso como por exemplo, trabalho, tempo, dinheiro, matéria prima, energia elétrica, material de escritório, dentre outros, mas que não gere valor, ou seja, não traga nenhum retorno decorrente desta atividade (WORMARK e JONES, 1998; CAMARGO, 1994).

1 – Na sua opinião, existe desperdício de algum recurso na Ufes?

() Sim () Não

2 – Cite até 3 recursos que, na sua opinião, apresentam os desperdícios mais **evidentes (ou intensos)** na Ufes.

a) _____

b) _____

c) _____

OBS: A segunda pergunta só ficava disponível para resposta caso o participante respondesse “sim” à primeira. Para aqueles que responderam “não”, a única opção era a de enviar a resposta, finalizando assim o questionário.

Apêndice C – Artefatos de Desperdício

CATEGORIAS	EXEMPLOS DE RESPOSTAS
Energia Elétrica	<ul style="list-style-type: none"> - Lâmpadas ligadas sem necessidade - Aparelhos de ar condicionado ligados em salas vazias - Aparelhos de ar condicionado antigos que consomem muita energia
Papel	<ul style="list-style-type: none"> - Impressão de documentos que não correspondem ao trabalho - Impressão de dissertações e teses - Excesso de formulários em processos
Água	<ul style="list-style-type: none"> - Torneiras pingando - Vazamentos na rede - Falta de torneiras automáticas - Falta de aproveitamento de água da chuva - Falta de aproveitamento de água dos ar condicionados
Material de Consumo	<ul style="list-style-type: none"> - Borracha, caneta, lápis - Descartáveis - Toner - Material de escritório - Materiais que poderiam ser reciclados ou reaproveitados
Tempo / Trabalho – em processos	<ul style="list-style-type: none"> - Formulários pedindo informações que a Ufes já possui - Reuniões mal planejadas ou desnecessárias - Retrabalho
Servidores / Mão de obra	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades humanas mal aproveitadas - Servidores ociosos - Má distribuição - Excesso de mão de obra - Sub utilização de servidores de nível superior
Dinheiro / Compras – gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de recursos para confraternizações - Compra de “permanentes” de péssima qualidade - Compras além da necessidade - Passagens e diárias

Apêndice D – Produto Técnico

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

PRODUTO TÉCNICO RESULTANTE DE DISSERTAÇÃO

Proponente:	Leandro Zucolotto Afonso
Matrícula:	2016230010

Título:	A CULTURA DO DESPERDÍCIO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR
----------------	---

Instituição:	Universidade Federal do Espírito Santo
---------------------	---

VITÓRIA, ES

2018

PRODUTO TÉCNICO

1 – INTRODUÇÃO

Importante destacar que não se pretende com esse trabalho uma mudança cultural de maneira geral. O foco aqui é a mudança apenas nos aspectos culturais relacionados à maneira como os recursos da Ufes são utilizados.

Esse produto técnico foi desenvolvido tomando como base o “modelo conceitual para a mudança cultural gerenciada” desenvolvido por Edgar H. Schein (2009. p. 297 a 313).

2 – MEDIDAS ANTERIORES À MUDANÇA

Antes do processo de mudança cultural de fato, é importante que a organização tenha estabelecido de maneira clara e objetiva as metas a serem atingidas, ou seja, tendo em vista a ocorrência dos desperdícios apontados nesta pesquisa, quais indicadores serão usados para mensurar o quanto os desperdícios estão diminuindo ou não?

Um aspecto levantado nesta pesquisa, e que pode ser fundamental nesse processo, é a tomada de consciência pelos servidores do quanto cada um, indivíduos e setores, consomem dos recursos. Para isso, é importante que ocorra a desconcentração dos custos, o que significa passar para as unidades administrativas o controle sobre os recursos, sejam eles água, energia elétrica, material de consumo, dentre outros.

É importante também que se crie ferramentas acessíveis que possibilitem uma fácil visualização desses custos por qualquer integrante da comunidade acadêmica, deixando claro o quanto cada unidade consome.

3 – A MUDANÇA CULTURAL

A proposta desse trabalho é que o foco da mudança cultural seja nas três suposições básicas que envolvem a terceirização da responsabilidade pelas ocorrências de desperdício, que foram “a culpa é do sistema”, “a culpa é do outro”, e

“a culpa é da gestão”. Entende-se que a mudança dessas suposições para outras que reflitam um engajamento maior dos servidores sobre uma maneira racional e consciente de se usar os recursos públicos poderão influenciar os outros elementos culturais apontados nesta pesquisa.

Para as demais suposições como por exemplo, “os projetos básicos são mal elaborados”, “falta de planejamento”, ou “A instituição é lenta para resolver problemas ou implantar mudanças”, sugere-se que a instituição faça uma verificação de quais pontos precisam ser mudados ou ajustados, e quais dependem de mudanças nas políticas do governo federal.

Dessa forma, sugere-se que a mudança das suposições básicas seja promovida por meio de três pontos fundamentais: consciência do problema; aprendizagem; e segurança psicológica.

A consciência do problema consiste no entendimento por parte dos servidores de como seus comportamentos no uso dos recursos públicos podem afetar os custos, sejam eles organizacionais, ambientais ou sociais. Deixar equipamentos e lâmpadas ligados sem necessidade, deixar a torneira do banheiro aberta, não relatar um vazamento de água, usar papel e outros materiais de escritório indiscriminadamente, são alguns exemplos de comportamentos que são realizados, muitas vezes, de maneira automática, sem que o agente realize uma racionalização sobre a ação.

Os sentimentos a serem estimulados nessa etapa do processo são ansiedade de sobrevivência e culpa. É preciso que os membros entendam que reduzir os desperdícios, e conseqüentemente, melhorar a eficiência organizacional, é fundamental para que a instituição continue a existir.

É preciso que o pensamento crítico sobre ações de desperdício seja estimulado. Isso pode ser feito por meio de fóruns, palestras, cursos e workshops. Outras ferramentas de menor custo também não devem ser desconsideradas, como a divulgação de vídeos e textos educativos. Todas essas ferramentas deverão ser usadas também nos processos de aprendizagem e segurança psicológica.

A aprendizagem refere-se ao treinamento dos membros sobre a nova forma correta de se comportar, que nesse caso implica em como os servidores deverão trabalhar para usar os recursos públicos de forma racional e eficiente. Esse processo será

acompanhado pelo sentimento de ansiedade de aprendizagem, o qual será atenuado por meio da segurança psicológica.

É imprescindível que os membros sintam que estão sendo amparados pela instituição, e que não estão indo na contramão da cultura vigente, ou seja, é importante que eles não sintam que estão perdendo sua identificação com o grupo, por isso a importância de se promover esses processos em toda a instituição. Esse acolhimento é o fator que promoverá a segurança psicológica dos membros nesse processo de mudança.

No começo do processo de mudança é importante que a ansiedade de sobrevivência ou a culpa sejam maiores que a ansiedade de aprendizagem. Isso servirá como um estímulo inicial à mudança. Porém, no decorrer do processo, a ansiedade de aprendizagem deve ser diminuída, mas não acompanhada de um aumento da ansiedade de sobrevivência ou culpa. Essa diminuição deve ocorrer por meio da segurança psicológica.

Durante todo o processo é preciso que os novos valores sejam disseminados. Alguns valores podem ser explicitamente fortalecidos, por não se tratarem de um rompimento com a cultura vigente, mas sim como um incremento nos elementos culturais já existentes, como por exemplo: “faço a diferença em meu ambiente de trabalho”; “me preocupo em economizar os recursos públicos”; “não me omito ao ver ocorrências que podem estar causando desperdícios”; “ajudo a melhorar a instituição, e não apenas os processos inerentes ao meu setor”.

Por outro lado, alguns valores, por representarem um rompimento com as suposições básicas identificadas nesta pesquisa, provavelmente serão mais difíceis de serem incorporados à cultura, e certamente ocorrerá uma grande resistência por uma parcela dos servidores. Assim, sugere-se que esses valores sejam alimentados de forma mais sutil, nas entrelinhas dos discursos dos facilitadores, dos palestrantes, e dos líderes em geral, formais ou informais.

Como as suposições básicas a serem substituídas representam a transferência da responsabilidade das ocorrências de desperdícios à terceiros (a culpa é do sistema, do outro, ou da gestão), entende-se que os novos valores precisam ser antagônicos a essas suposições, como por exemplo: “sou o agente da mudança”; “não espero

que os outros façam o que eu sei que precisa ser feito”; “proponho melhorias aos processos”.

À medida que esses novos valores vão sendo implementados e transformados em ações efetivas, e conseqüentemente ocorra uma diminuição dos gastos, esses valores tendem a serem internalizados pelos membros, passando a constituir novas suposições básicas da cultura organizacional.

É fundamental que a administração da universidade entenda que esse é um processo lento, de longo prazo, e que demanda um esforço substancial dos envolvidos, especialmente dos líderes. Os servidores em posição de chefia precisam entender seu papel na construção cultural da instituição, sendo indispensável que seu comportamento seja coerente com as novas diretrizes que estão sendo implementadas.